

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL COM HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES  
PÚBLICAS

**POSICIONAMENTO DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO DA LOJA  
RAIO DE SOL MODAS**

Suélin Petter

Lajeado, novembro de 2014

Suélin Petter

## **POSICIONAMENTO DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO DA LOJA RAIO DE SOL MODAS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para a obtenção de título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Roberto Meurer

Lajeado, novembro de 2014

“A liderança um dia teve a ver com força, mas hoje  
tem a ver com relacionamento entre as pessoas”.

Indira Gandhi, 1917–1984  
primeira ministra da Índia

## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho contou com apoio de algumas pessoas, sem as quais, eu não teria chegado até aqui. É um sonho que se realiza, e um ciclo que se fecha.

Agradeço imensamente aos meus pais, Mirto e Rosani, que sempre apoiaram minhas decisões, e me incentivaram a fazer o que gosto. E ao meu namorado, Luís Eduardo, que sempre esteve ao meu lado, com apoio e conselhos.

Ao meu professor orientador, Dr Flávio Roberto Meurer, pela dedicação e ensinamentos. Bem como aos professores Rodrigo e Cristiano que aceitaram compor minha banca, em nome de todos demais, pelos ensinamentos que vão além da grade curricular, e levamos para a vida.

Agradeço ainda à loja Raio de Sol Modas, a minha paixão, motivo do meu estudo e sem a qual não seria possível completar esse ciclo.

## RESUMO

O conhecimento sobre a importância do bom posicionamento de uma empresa contrasta com a falta de abordagem existente, principalmente com empresas de pequeno e médio porte. Com isso, a presente monografia tem por objetivo apresentar um referencial bibliográfico sobre o assunto abordado, que vai desde conceitos de comunicação social até a importância do profissional relações públicas nesse quesito, aprofundando-se sobre o tema posicionamento, com abordagens sobre identidade e imagem da marca, concluindo com a reputação da organização, que é a união dos demais elementos quando da execução de bons trabalhos por parte do profissional da área. A metodologia empregada foi um estudo de caso quanti-qualitativo, aplicado em uma empresa de pequeno porte situada na cidade de Teutônia, RS, denominada loja Raio de Sol Modas, que atende ao comércio local no ramo do varejo de confecção e calçados. Para isso, realizou-se entrevistas tanto interna quanto externamente à loja, a fim de se mensurar o posicionamento desta. Como resultado, a pesquisa interna revelou que a loja possui uma imagem condizente com a sua identidade, resultando em uma reputação positiva. Já a pesquisa externa trouxe como resultado a falta de conhecimento de parte dos entrevistados, apresentando também uma parcela que a conhece e considera uma loja de qualidade e bom atendimento, caracterizando que o desejo de posicionamento perante o público, por parte da empresa, está sendo atendido, resultando em uma reputação positiva.

**Palavras-chave:** Posicionamento. Identidade. Imagem. Reputação.

## ABSTRACT

The knowledge about how important is a company's proper positioning contrasts with the lack of existing approach, especially with small and medium businesses. With this, the present paper aims to present a bibliographic reference on the subject addressed, ranging from concepts of media to the importance of public relations professional in this regard, deepening on the subject positioning with different approaches on identity and image brand, concluding with the reputation of the organization, which is the union of other elements when executing good work by the professional. The methodology was a quantitative-qualitative case study applied in a small business in the city of Teutônia, RS, called Raio de Sol Modas store which caters local commerce at the branch of retail trade in the clothing and footwear. For this, we performed both internally and externally store interviews, in order to measure how good is the company position. As a result, internal research revealed that the store has a befitting his identity, resulting in a positive reputation. External research has already resulted in the lack of knowledge of the interviewees, also showing a portion that knows and considers the company quality and good service, featuring the desire to stand before the public, by the company, is being attended, resulting in a positive reputation.

**Keywords:** Positioning. Identity. Image. Reputation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de gestão de marca.....	34
Figura 2 – Mapa de Teutônia .....	52
Figura 3 – Logotipo da loja Raio de Sol .....	53
Figura 4 – Foto da loja matriz em 2013.....	56
Figura 5 – Foto da loja filial em 2012 .....	56
Figura 6 – Gênero .....	67
Figura 7 – Idade .....	68
Figura 8 – Há quanto tempo é cliente da loja.....	69
Figura 9 – Qual famoso a loja é .....	70
Figura 10 – O que vem a sua mente .....	72
Figura 11 – Avaliação do atendimento .....	73
Figura 12 – Qualidade dos produtos .....	74
Figura 13 – Passa imagem de uma loja .....	75
Figura 14 – O que te leva a comprar na loja .....	77
Figura 15 – Frase que define a loja.....	78
Figura 16 – Pontos fracos .....	79
Figura 17 – Pontos fortes .....	80
Figura 18 – Reputação da loja .....	81
Figura 19 – Gênero .....	82
Figura 20 – Idade .....	83
Figura 21 – Tempo que reside na cidade.....	84
Figura 22 – Onde iria comprar agora .....	85
Figura 23 – Você já comprou na loja.....	86
Figura 24 – Qual loja vem a sua mente quando falo em (ABC) .....	88
Figura 25 – Qual loja vem a sua mente quando falo em (DEF).....	89
Figura 26 – Qual loja vem a sua mente quando falo em (GHI) .....	90
Figura 27 – Qual loja vem a sua mente quando falo em (JKL).....	91
Figura 28 – Qual loja vem a sua mente quando falo em (MN) .....	92
Figura 29 – Você acompanha algum facebook de loja que seja interessante.....	93
Figura 30 – O que vem a sua mente quando falo em loja Raio de Sol .....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratégias de posicionamento de marca.....	26
Tabela 2 – As funções da marca para os consumidores.....	37



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 Comunicação Social nas organizações .....	13
2.1.1 A importancia da comunicação social nas organizações .....	15
2.2 O profisional de relações públicas .....	17
2.2.1 O relações publicas nas empresas e as dificuldades enfrentadas.....	19
2.3 Posicionamento de marca .....	22
2.3.1 Construção de marca.....	24
2.4 Identidade .....	26
2.4.1 Construção da identidade de uma empresa .....	27
2.4.2 Identidadede marca.....	29
2.5 Imagem.....	32
2.5.1 Construção de imagem.....	33
2.5.2 Imagem de marca .....	35
2.6 Reputação .....	37
2.6.1 Como se constrói a reputação de uma empresa .....	38
2.6.2 Qual a importancia deste conceito .....	40
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>43</b>
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....</b>	<b>48</b>
4.1 O comércio varejista no vale do Taquari com foco em Teutonia.....	48
4.2 A loja Raio de Sol Modas .....	50
4.2.1 Histórico.....	54
<b>5 ANÁLISES .....</b>	<b>57</b>
5.1 Pesquisas externas.....	64
5.2 Interpretação.....	94
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>108</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas estão em constante mudança e diariamente surgem novas técnicas de gestão. Um conceito muito importante para qualquer organização é o que se relaciona com sua reputação e posicionamento de marca.

Estes elementos são construídos dentro das empresas, por profissionais das mais diversas áreas. Porém, é possível que se questione a capacitação dos que acabam por manipulá-las e se os elementos que tem, em sua essência, a comunicação e o relacionamento não deveriam estar sobre os olhares dos profissionais da comunicação.

Dentre as diversas ramificações da comunicação social, existe o profissional de relações públicas, que em empresas privadas atua como base para conscientização de todos sobre a importância de cada um na formação de uma imagem positiva da mesma junto à opinião pública. Sabendo que o princípio de relações públicas (RP) é integrar os objetivos da empresa com o dos públicos, pode-se concluir que é o profissional mais adequado para trabalhar com imagem e reputação, uma vez que domina as técnicas de comunicação, contribuindo para mostrar para as pessoas ações corretas realizadas pela empresa.

Um ponto importante da atuação do profissional é o alinhamento dos valores da empresa e a definição de como ela quer ser vista pelo público, pois define a estratégia do conceito empresarial, que futuramente gera o seu posicionamento.

O posicionamento é apenas a ponta de um *iceberg*. A empresa precisa ser sólida, ética e ter bons relacionamentos para ter um bom posicionamento de marca,

que nada mais é que o espaço que um produto ocupa na mente do consumidor em determinado mercado.

Mas, um bom posicionamento está ligado a outros elementos como a imagem, que é a visão que o público possui de determinada organização ou marca, sendo que esta visão é externa à empresa e se dá por diversos fatores atrelados a organização. Diferente desta, a identidade de uma empresa se origina nela mesma, pois é como a empresa se vê no que diz respeito à ética, objetivos e valores, tornando-a exclusiva e diferente da concorrente. Por fim, interligando todos, existe a reputação. Mas será que toda empresa tem uma reputação?

A reputação é construída num prazo maior de tempo, tem maior consistência e intensidade. A maioria das organizações tem imagem, porém poucas chegam a ter reputação porquê esta é resultado de um processo mais demorado.

Portanto, todos esses elementos estão fortemente atrelados uns aos outros, se diferenciando e se completando, possibilitando a formação da compreensão de posicionamento de marca no varejo que, por sua vez, é uma importante ferramenta utilizada pelo profissional de relações públicas, tanto em empresas de grande e médio porte, como em pequenas empresas do varejo no ramo da moda. Dentro dessa encaixa-se o objeto de estudo apresentado, representado pela loja Raio de Sol Modas, de Teutônia, RS, uma empresa familiar que está há 27 anos no mercado, atuando no ramo de moda com confecção e calçados femininos, masculinos e infantis.

Com isso, tem-se como objetivo compreender e relacionar os conceitos de identidade, imagem, reputação e posicionamento, analisando-os nas práticas da empresa Raio de Sol Modas, a fim de verificar se a comunicação esta ocorrendo de maneira positiva. Para isso será necessário compreender o histórico da empresa, mapear suas ações e analisar sua identidade, para então comparar com a opinião do público, e assim chegar num resultado final.

Acredita-se que o posicionamento de marca esteja atrelado à identidade, imagem e reputação da empresa. Logo, a Raio de Sol Modas utiliza esses conceitos de forma positiva, pois acredita-se que ela tenha identidade, imagem e reputação formados. Sendo a imagem da loja de produtos caros, de qualidade e tradição e a

identidade esteja sendo comunicada de maneira correta, a ponto da empresa ter uma reputação positiva de produtos de qualidade e bom atendimento.

Fato que se dá nesta empresa e de acordo com a teoria abordada, através das estratégias do profissional de relações públicas, que quando bem trabalhadas, são úteis e essenciais no comércio varejista de pequeno porte, pois o profissional de RP tem domínio sob as técnicas de comunicação e posicionamento.

Este trabalho foi desenvolvido durante o ano de 2014, na cidade de Teutônia, RS, junto com uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto abordado e um estudo de caso na empresa Raio de Sol Modas.

Apesar de ser um tema bastante abordado em artigos da área do marketing e da administração, poucos aprofundamentos são encontrados sob a ótica do profissional de relações públicas, ainda que seja um tema no qual existe domínio e propriedade. Este estudo busca desenvolver senso crítico sobre os assuntos abordados e produzir conhecimento acadêmico, uma vez que ficará disponível para consulta dos demais estudantes e interessados. Além disso, traz soluções para a área do comércio varejista, que muitas vezes constrói sua imagem sem ter conhecimentos sobre o assunto.

No referencial teórico serão estudados os elementos pertinentes ao posicionamento, sendo que a primeira seção trata sobre a comunicação social nas organizações e a segunda sobre o profissional de relações públicas. Na sequência, fala-se sobre posicionamento de marca, imagem, identidade, reputação e varejo.

O método utilizado será de pesquisa descritiva e explicativa, além da pesquisa bibliográfica, documental e de campo com clientes das lojas Raio de Sol, matriz e filial, durante o período de 1 mês.

Então ter-se-á o estudo de caso da empresa em questão. Inicialmente será abordado o histórico da empresa, através do mapeamento de suas ações e de seu posicionamento. Por fim, será apresentada a pesquisa, relacionando como a empresa é e se vê, em relação à visão do cliente sobre ela.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente capítulo é composto por abordagens sobre a Comunicação Social nas Organizações, o Profissional de Relações Públicas, Posicionamento de Marca, Identidade, Imagem e concluído com a Reputação.

### **2.1 Comunicação Social nas organizações**

Comunicação social é uma ciência social aplicada que consiste em estudar as causas, o funcionamento e as consequências da relação entre sociedade e meios de comunicação de massa.

O modo de como se comunicar depende de cada empresa e é fruto dos recursos disponíveis como dinheiro, recursos humanos e tempo. É, também, primordial o estudo sobre os públicos, para que se possa ter uma comunicação eficaz. Analisar o público alvo é semelhante a “estudar a plateia na hora em que você planeja fazer um discurso [...]”. Essa análise determina qual é o público-alvo da sua organização, o que cada um pensa sobre ela, e o que cada um sabe sobre a comunicação em questão”, observa Oliveira (2008, p. 34).

Os possíveis públicos-alvo de uma empresa são os seus funcionários, clientes, comunidades, mídia, fornecedores, governos. Mas, além de analisar quem é o público-alvo da empresa, também é necessário avaliar o que cada público pensa sobre a organização.

Os diferentes públicos formam a percepção baseada nas mensagens que as empresas enviam. Se essas mensagens refletirem com precisão a realidade organizacional, haverá êxito. Se as percepções diferirem radicalmente da realidade é porquê ou a estratégia foi ineficiente, ou o modo como a empresa se percebe precisa ser modificado. Mas “as organizações devem procurar entender a percepção da sua imagem não apenas entre os consumidores, mas também entre outros públicos-alvo, como funcionários, fornecedores e a comunidade”, alerta Argenti (2006, p. 96).

Segundo Kunsch (2009, p. 274), aumenta cada vez mais o número de empresas que desejam construir relações estreitas e duradoras com seus grupos de relacionamento, pois sabem que assim eles irão contribuir para os resultados da própria organização. A autora ainda lembra que a percepção das pessoas sobre a empresa influi nas decisões e, com isso, a reputação tem ganhado grande valor na relação entre organização e comunidade, sendo considerada um diferencial competitivo.

E é neste momento, em que o processo de administração das percepções assume maior importância, que se consegue definir a imagem de uma marca na dimensão de identidade corporativa. O processo de administração das percepções é medido através de pesquisas e cruzamento de dados com o plano da empresa, tornando-se possível comparar a imagem com a identidade desejada, como será feito neste trabalho.

Para isso, o plano de negócios e o planejamento estratégico são de suma importância, pois neles constam os objetivos e estratégias da empresa num médio e longo prazo. Outro fato de grande valia é ter um programa de comunicação, para que a identidade da organização aconteça de forma coerente e em conjunto com o plano de negócios.

O comunicador tem o papel de analisar o plano de negócios e definir em cima dele o plano de comunicação corporativa. Isto concluído, cabe então promover a “análise conjunta dos valores, da missão, das metas, para fazer aparecer um instrumento de fundamental importância para a ação da organização”, que é denominado de definição estratégica do conceito organizacional (KUNSCH, 2004, p. 158). Em outras palavras, identificar como a empresa deseja ser vista por seu público.

Após definir objetivos para a comunicação empresarial, a empresa deve analisar cuidadosamente todos os públicos envolvidos, ou seja, “entender a identidade de cada grupo, descobrir o que cada um pensa sobre a empresa e determinar o que se sabe e sente sobre a comunicação em questão”, afirma Oliveira (2008, p. 39). Assim, depois de se comunicar com seu público-alvo, é preciso ainda avaliar os resultados de sua comunicação e determinar se o objetivo desejado foi alcançado.

Criar uma estratégia de comunicação empresarial coerente envolve [...] definir a estratégia geral da empresa para a comunicação, analisar os públicos-alvo relevantes e transmitir bem as mensagens. Além disso, é preciso analisar as respostas do público-alvo para determinar se a comunicação foi bem sucedida. (OLIVEIRA, 2008, p. 43).

Ou seja, além de construir adequadamente a estratégia de como abordar o receptor, construir uma boa mensagem e buscar canais adequados para transmitir; para se obter êxito, ainda é preciso interagir com os públicos, abrir e facilitar os canais, dando um *feedback*<sup>1</sup> imediato ao receptor, que é um ser ativo nesse processo. Isso é uma postura moderna do profissional de comunicação social, afirma Kunsch (2004, p. 190). E esse profissional além de ser essencial para construir estratégias e interagir com os públicos, assume outras grandes importâncias nas organizações, e este é o próximo assunto.

### **2.1.1 Importância da Comunicação Social nas organizações**

A importância de uma comunicação eficaz se comprova na afirmação do autor Argenti (2006, p. 53), onde afirma que “a clareza, o alinhamento e a integração da comunicação com todos os públicos têm a capacidade de criar ou acabar com a reputação de uma empresa.” Com essa estima, conclui-se que as principais funções da comunicação empresarial são determinar como uma empresa quer ser percebida pelos seus diferentes públicos e como ela define sua identidade.

---

<sup>1</sup> Feedback é uma palavra inglesa que significa dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento.

A existência de consumidores mais bem informados – capazes de examinar as mensagens e os anúncios que lhes são lançados com um olhar crítico – significa que as equipes de comunicação devem garantir que a promoção de produtos e marcas estejam enviando as mensagens certas. (ARGENTI, 2006, p. 65)

Kunsch, (2009, p. 199) afirma que “uma filosofia empresarial restrita ao marketing certamente não dará conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade”. As empresas precisam se conscientizar de que são necessários serviços integrados e um setor de comunicação bem estruturado, privilegiando o estabelecimento de canais de comunicação com seus públicos. E, para isso, o profissional de comunicação precisa estar presente.

É necessário planejar, administrar e pensar estrategicamente na comunicação para posicionar a organização perante a sociedade. A utilização de ações isoladas de comunicação focadas no planejamento tático, gerenciamento de crises e gestão de produtos, não terão conexão com a realidade e com as necessidades de forma permanente, caracterizando-se como um investimento desnecessário, pois não sendo estrategicamente pensado, não trará resultados esperados, afirma a autora Kunsch (2009, p. 202/203).

Andrade (2006, p. 144) também argumenta que a comunicação tem papel relevante na administração de percepções dos seus públicos, pois deve “ajudar a fazer com que consumidores, cidadãos e demais públicos se interessem e associem à marca de uma empresa ou corporação [...] os valores e atributos justos”. E afirma que os profissionais de comunicação devem utilizar relacionamentos como indicadores de avaliação da organização, pois se quiserem qualidade nos seus vínculos, é necessário que a empresa tenha uma gestão ética em relacionamentos e processos.

Kunsch (2004, p. 116) complementa que “quanto à nova missão da comunicação, ela nasce do pressuposto que as marcas são os principais ativos de uma organização e, como tais, devem ser cuidadas, alimentadas, protegidas”. Com isso podemos concluir que a missão da comunicação é construir marcas. Em breve as organizações não serão avaliadas somente por suas vendas, produtividade e lucros, mas também por suas contribuições à comunidade na qual estão inseridas, por seus compromissos com a sociedade, enfim, por seu bom relacionamento, Kunsch (2004, p.159).



Sendo assim, promover ações, comunicar missão, visão e valores de forma eficaz, gerar conteúdos e saber utilizar os recursos disponíveis na empresa não é mais o suficiente. A empresa deve avaliar e controlar constantemente o que acontece no campo da recepção dessas mensagens.

A comunicação também exerce um formidável poder. Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi (...). Por meio da comunicação, uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos. Desta forma a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade. (TORQUATO, 1991, p.162).

Com isso, pode-se afirmar que a comunicação é muito importante para toda e qualquer empresa, por diversos fatores já citados, e quanto mais integrado com a parte administrativa da empresa (planejamento estratégico) o plano de comunicação estiver, melhor. Da mesma forma é ideal que os gestores da organização valorizem e validem os comunicadores, pois atualmente são profissionais mais completos e preparados para lidar com relacionamento, sendo o relações públicas um profissional que tem o foco nesta área.

## **2.2 O profissional de relações públicas**

O relações públicas está apto para trabalhar em qualquer tipo de organização, afirma Kunsch (2009, p. 199), pois é muito amplo o campo a ser explorado pelo profissional, da mesma forma como é vasta a exigência com ele. E é de acordo com o objetivo, finalidade, tipo e política de cada empresa, que se vai traçar um plano de comunicação para ela.

Segundo o autor Oliveira (2008, p. 50) “a função de relações públicas [...] surgiu para atender a uma necessidade. Embora as empresas não tivessem uma estratégia específica para a comunicação, muitas vezes tinham que responder a públicos externos”, mesmo que não quisessem. Portanto tal função, estratégica na maioria das empresas, quase sempre se chamava relações públicas e seu trabalho era impedir a imprensa de se aproximar demais da gerência. O antigo profissional de RP deveria resguardar a empresa contra publicidade negativa, afirma Oliveira (2008, p. 50). Mas, o profissional de relações públicas em geral era considerado capaz de

transformar situações ruins em boas, estabelecendo excelentes relacionamentos e ajudando o diretor executivo a se tornar um comunicador excelente.

A atividade de relações públicas é a comunicação, pois transmite e interpreta as informações de uma instituição para seus diferentes públicos; e também uma função administrativa, ao trazer à instituição informações quanto ao interesse público (PINHO, 2001, p. 86).

Relações Públicas, de acordo com a Associação Brasileira de Relações Públicas (1955) é definido como "a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente, ligada". Em outras palavras, o RP tem a função de planejar, implantar e desenvolver o processo total da comunicação institucional da organização, como recurso estratégico de sua interação, com seus diferentes públicos e ordenar todos os seus relacionamentos com esses públicos, para gerar um conceito favorável sobre a organização, capaz de despertar no público credibilidade, boa vontade para com ela, suas atividades e produtos.

O RP atua para estabelecer relacionamento com o público, pois são estes grupos de pessoas que podem afetar a organização ou, de outro modo, ser afetado por ela. Podemos considerar assim que o público é o objeto da atividade do profissional, uma vez que é pensando nele que se desenvolve o relacionamento, a fim de se ter um equilíbrio de interesses entre as partes, afirma Kunsch (2009, p. 247).

Ao contrário disso, o marketing prende-se estreitamente ao produto e a sua promoção, tendo por foco a marca, enquanto o relações públicas concentra-se na identidade da organização e na sua filosofia comportamental, tendo por foco sua imagem projetada na opinião do público.

Segundo Camatti et al (2013) o relações públicas é o profissional que compõe o processo de comunicação da empresa com os públicos através da mediação, para que haja compreensão das mensagens. Em outras palavras, ele promove entendimento entre as partes e trabalha imagem, identidade e reputação da empresa de forma benéfica.

Mas o relações públicas necessita de conhecimento em diversas áreas, pois existem mais funções que ele desenvolve dentro de uma organização que são,

segundo Kunsch (2003), administração, estratégia, ação política e mediação. E Pinho (2001, p. 83) acrescenta: “função de administração estratégica dos contatos e do relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou que com ela se relacionam e interagem”.

Desta forma pode-se afirmar, segundo Fortes (1999), que a função do RP é uma ação conjunta em torno de objetivos comuns entre a organização e os públicos da mesma. Sendo assim, o RP é um gestor na construção de relacionamento ativo e relevante entre públicos e empresa, considerando aspectos que propiciem o resultado desejado pela empresa e a satisfação dos seus clientes.

Assim, as relações públicas, na sua função de gerenciamento ou administração de questões controversas e crises, poderão ter um papel de destaque no composto da comunicação integrada das organizações, facilitando o diálogo entre as várias áreas e, por meio da ação conjugada, ajudar a encontrar as soluções certas para os problemas surgidos. E, para alcançar tudo isso, seu melhor instrumento será a comunicação, que deverá ser planejada estrategicamente. (KUNSCH, 2003, p. 117).

Segundo Carissimi (2001) o processo de Relações Públicas deve estabelecer, por meio da comunicação, o equilíbrio de interesses quanto à missão da empresa e os interesses de cada público. Sendo assim, a profissão se solidifica devido à necessidade do uso de relações públicas como uma estratégia de consolidação e prosperidade da empresa, pois o profissional irá contribuir para uma boa reputação, que logo gera a aceitação pública, comenta Peruzzo (2009, p.159).

### **2.2.1 O relações públicas nas empresas e as dificuldades enfrentadas**

A dificuldade de mensuração das ações de comunicação e variações de valor da imagem corporativa são difíceis de comprovar e justificar, afirmam Cardoso; Polidoro (2011). Conforme os autores sabe-se que os problemas com a imagem da empresa podem provocar paralisação de projetos, suspensão de fornecedores, cancelamento de pedidos, restrições e prejuízos que trarão impactos negativos sobre a empresa, caracterizando a importância de se ter um profissional capacitado para lidar com gestão de crises, fundamentalmente para prevê-las e trabalha-las, para que não aconteçam.

Mas isso tem um custo que é diferente de gastos com publicidade que, por sua vez, geram retorno visível e até imediato. Porém o que se deixa de perder investindo na imagem e reputação é um preço difícil de estimar e que muitos empresários acabam pagando com a falência de suas empresas, quando não previsto em orçamentos. Segundo os autores, ainda existem outras dificuldades:

Relacionada à questão da justificativa dos gastos com comunicação está o terceiro aspecto. Comunicadores estão ávidos para justificar seus orçamentos demonstrando o retorno do investimento, e aqueles que souberem provar o valor do seu trabalho irão destacar-se nos próximos anos. Por outro lado, a preocupação dos gestores com os custos envolvidos nos projetos justifica-se pela busca de manter intactas ou ainda ampliar as margens de rentabilidade dos empreendimentos. (CARDOSO; POLIDORO, 2001, p. 13).

Os gastos com publicidade, propaganda e mídia, no geral, trazem retorno em curto prazo e são fáceis de mensurar, uma vez que aumentam a receita. Porém, pelo fato da difícil mensuração é que as demais atividades de comunicação são difíceis de avaliar; opera-se assim de forma intangível e em longo prazo. Mas não menos importante que a publicidade, porém de mensuração mais abstrata e complexa, a própria história de construção da reputação e confiança na marca é gradativa e longa e, por isso, a mensuração e retorno neste tipo de investimento se torna mais árduo e prolongado.

O profissional de relações públicas deve se preocupar mais em construir credibilidade às organizações, diz Santos (2007, p. 141), pois a imagem será frágil e volátil se não tiver sustentação das ações da empresa. A autora comenta que os profissionais de RP tem a oportunidade de atenderem a necessidade de algumas empresas que já perceberam a fragilidade das imagens (construída sem alicerces, somente com publicidade), e trabalharem assim na construção da reputação corporativa.

Desta forma, não se pode pensar que comunicação organizacional consiste somente na marca (logomarca e identidade visual e organizacional) e que isso é uma estratégia de comunicação e informação, pois é apenas parte dela. A ideia de trabalhar o processo de comunicação organizacional integrado com imagem, identidade, realidade e comunicação é uma tendência forte, sendo que somente assim existirá uma relação verdadeira entre empresa e público e entre as diversas

áreas que promovem a comunicação da empresa. Não é conflitante, mas trabalhando em conjunto para o bem da empresa e de seus públicos, e isso se dá através de relacionamento e comunicação.

Palavras essas, que assumem uma importância quase que vital como recurso estratégico de entendimento e persuasão nos negócios, afirma Kunsch (2004, p. 8). Mas, como tudo na empresa, a comunicação também depende de planejamento, estudo e regras a serem seguidas.

A comunicação empresarial nada mais é que um processo técnico e culto, e deve-se estabelecer uma metodologia de relacionamento com os públicos de interesse de acordo com prioridades, pois isso já é uma exigência atual, não há mais espaço para amadorismo.

E quando se fala em relacionamento e comunicação, fala-se em relações públicas, que deve ter como foco o fortalecimento do sistema institucional da organização. Para isso, poderá usar técnicas, instrumentos e estratégias de comunicação (KUNSCH, 2009, p. 198). E, acrescenta Kunsch (2004, p. 156), “o enfoque global da comunicação, com a visão de relações públicas, envolvendo todos os públicos da organização, é o alimento necessário para que ela cresça forte e sadia”.

Assim, as relações públicas devem desenvolver nas organizações sua função estratégica, que só é possível através do planejamento. O RP pode e deve usar teorias de gerenciamento e administração, havendo momentos em que ele terá que lidar com incertezas, responsabilidades, tomada de decisões e implantação do plano de ação, comenta a autora (2009, p. 201).

Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as relações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações na dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promoverem relacionamentos efetivos (KUNSCH, 2004, p. 104).

Em resumo, a atividade de RP nas empresas diz respeito a questões voltadas a sua visibilidade interna e externa, principalmente através do relacionamento, para então gerar uma boa imagem corporativa. Em cenários negativos, como no caso de

conflito ou crise, “busca transcender a maximização de ganhos para as partes envolvidas, a partir da identificação de suas necessidades individuais, para que, nesse enfoque, não surjam limitações pela ênfase em privilégios” (KUNSCH, 2009, p.317). Ou seja, neste caso, a atividade do profissional é em tratar e mediar o conflito.

Neste capítulo foi explanado sobre as diversas funções do profissional de comunicação e relações públicas, e as atividades que ele desempenha nas empresas, sempre com foco na comunicação e relacionamento. Quando planejada e bem desenvolvida a comunicação da empresa, ela gera um bom posicionamento da marca ou organização ao público externo, que será o tema do próximo capítulo.

### **2.3 Posicionamento de marca**

Segundo Ries e Trout (2009), o posicionamento está diretamente ligado com o que se faz com a mente do cliente potencial e não com o que se faz com um produto em si. Sendo assim, é necessário posicionar o produto na mente do consumidor, porém, segundo os autores, também necessita-se criar algo diferente e novo. É preciso manipular o que já está na imaginação das pessoas e reatar as conexões existentes.

Na verdade tudo é uma questão de percepção e não de realidade. As pessoas consideram como realidade todas as impressões que formam em sua mente e creem nelas fielmente. A forma como os clientes percebem as ofertas no mercado e as comparam às outras, chama-se posicionamento competitivo, afirma Hooley et al (2001, p.177). E o objetivo do posicionamento é projetar a oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva, forte e positiva na cabeça de seu público, dizem os autores (p. 179).

Para Costa e Silva (2002, p. 27), posicionamento é definido como a “síntese da concepção estratégica da marca, a criação e o desenvolvimento de diferenciais competitivos concebidos pelo consumidor”. Portanto, para gerar marcas sólidas e de valor corporativo, é preciso que todas as ações estejam alinhadas no mesmo ponto de vista estratégico, que é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva, orientada para o mercado e para os consumidores. Segundo a autora, para investir

na construção, posicionamento e comunicação de uma marca, deve-se avaliar também o tamanho da empresa.

Posicionamento se baseia no conceito de que a comunicação somente pode acontecer no tempo correto e nas circunstâncias certas, ou seja, dizer a coisa certa à pessoa certa no momento certo. Mas, é importante compreender que a mente humana tem, assim como a memória de um computador, uma posição para cada *bit* de informação que decide reter, funcionando de maneira muito parecida com um computador. A diferença é que o computador aceita tudo que colocamos dentro dele e a mente não.

Tabela 1 – Estratégias de posicionamento de marca

Estratégia	Descrição
Posicionamento por atributo	Quando o posicionamento é baseado no desempenho de características ou propriedades específicas da marca, como padrão de qualidade, competências do pessoal, criatividade, grau de flexibilidade ou condição de entrega.
Posicionamento por benefício	Quando a marca é posicionada como líder em relação a um certo benefício ou resultado para os clientes, ou seja, resolução de problemas, economia de tempo, redução de custos, conveniência, ou melhoria de resultados.
Posicionamento por usuário	Quando uma marca é posicionada para determinada categoria de usuário, como para professores universitários, indústria de confecção de vestuário.
Posicionamento por concorrente	Quando uma marca é comparada como melhor em relação à concorrência, como 'a organização mais comprometida com seus clientes'; 'a agencia mais premiada'.
Posicionamento por preço e qualidade	Quando o posicionamento comunica que a marca oferece aos consumidores potenciais, a melhor relação preço-qualidade ou melhor valor.

Fonte: Elaborado a partir de Kotler (2000, p. 323) e Aaker (1982, p. 57).

As empresas precisam usar de algumas técnicas para conseguir obter um espaço na mente do consumidor, e para isso, devem se posicionar perante o alvo. O posicionamento competitivo, segundo Hooley et al (2001, p. 179), é uma forma de se fazer isso, e podemos o definir como sendo o resultado das tentativas de criar uma diferenciação efetiva para seus serviços ou produtos, sendo que essas tentativas de desenvolver a diferenciação precisam atender a alguns critérios, como o da importância (o produto/serviço deve ter um benefício muito valorizado pelos clientes); o critério de ser distinto e disponível (ou seja, não pode ser facilmente copiado nem desempenhado por outros); também é importante que seja superior, pois somente assim ele vai desejar obter um produto e não outro. Ele ainda precisa

ser comunicável, uma vez que a diferença deve ser capaz de ser explicada e entendida; acessível, para que se possa pagar pela diferença; e por fim, rentável, pois a diferença deve ter um preço adequado e ser rentável para a empresa, finaliza o autor.

Ao analisar a Tabela 1, é possível ver as diferentes formas de se posicionar, segundo Aaker e Kotler, sendo que cada estratégia tem aspectos positivos e negativos, e deve ser definida de acordo com o objetivo da empresa.

Os autores Ries e Trout (2009, p. 145) falam que devemos nos concentrar mais no aspecto do recebimento da mensagem, e não somente no envio de informações, como muitos fazem, pois só existe comunicação quando a mensagem enviada for recebida com eficácia, gerando o entendimento desejado. Primeiramente é preciso entrar na mente do cliente e ver quais posições estão disponíveis, e em seguida preparar a mensagem adequada para ocupar uma dessas posições.

### **2.3.1 Construção de marca**

Para Ries e Trout (2009, p. 35) "o modo mais difícil de entrar na mente de uma pessoa é ser o segundo, segundo não é lugar nenhum"; mas nem sempre é possível ser o primeiro, pois existem marcas predominantes na maioria dos setores. Porém, ser o primeiro não é o único jeito de se conquistar um espaço na mente do consumidor, "procure a brecha depois trate de ocupa-la" (RIES E TROUT, 2009, p. 66).

É importante lembrar que o bom posicionamento exige muita perseverança, e ser o segundo tem seu lado positivo, pois o potencial cliente já sabe quais são as vantagens de utilizar o produto. Então, para subir na escada é preciso "relacionar sua marca com as que já se encontram na cabeça dele", afirma Ries e Trout (2009, p. 80).

E para entender melhor o que é marca, Kapferer (2004, p.14) explica que ela é um sistema vivo composto por elementos: multisinal (que é o nome, identidade gráfica e símbolo); associado a produtos ou serviços, que por sua vez vem com uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo.



No início de sua vida, a marca não é muito conhecida, e assim não tem imagem nem influencia os compradores. Nessa fase o produto deve explorar sua superioridade e atrair depoimentos de usuários satisfeitos com o produto ou serviço. Somente com o tempo e consolidação da marca, é que irá se construir um posicionamento sólido perante o público, afirma Kapferer (2004), mas ainda assim, as marcas precisam compreender que é necessário se atualizar e melhorar continuamente para se manter no mercado.

É preciso mudar para continuar sendo o mesmo. Vejamos Madonna. Essa estrela muda regularmente de estilo, passando da subversão provocante à emoção de *Evita*. Apesar dessas mudanças, continua sendo a estrela que, a cada dia, longe de imitar, surpreende, inova, vai até onde não se espera. Ela continua, no entanto, sendo a mesma inspirada (Kapferer, 2004, p.33).

Mesmo com a globalização e consolidação de grandes marcas, a manutenção do vínculo fidelidade nunca foi tão crucial. E até mesmo o marketing está se dando conta disso, mudando o foco de produto, para o chamado marketing relacional. Para haver fidelização duradoura, precisa haver ligação com a marca, pois assim haverá uma vontade do próprio cliente em manter e sustentar o vínculo, valorizando os produtos e serviços, e manifestando opiniões positivas da marca (Kapferer, 2004, p. 69).

Mas como criar valor? É necessário descobrir primeiramente quais são as fontes de valor para o cliente. E são quatro: produto, serviço, informação e afinidade com os valores da marca. Mas não existe fórmula matemática para isso, além da satisfação por serviços de qualidade, a fidelidade é um vínculo emocional e afetivo, mantido por uma afinidade e acordo de valores entre a marca e o cliente, afirma Kapferer (2004, p. 73).

O maior objetivo de uma marca hoje é criar envolvimento duradouros que se conectem a vida de seus clientes, tornando-os não somente espectadores, mas sim agentes da marca. E para isso, a ideia de acumular experiências torna-se obsoleta, é preciso que elas sejam envolventes. E é necessário que se reflita sobre todos os contatos desse consumidor com a marca, desde o momento em que ele faz a compra, no momento do uso, publicidade, o relacionamento com vendedores, o espaço físico.

Determinado o conceito de marca, compreende-se o quão importante é o fato de ela estar bem posicionada. Mas, se o posicionamento, que é definido como o ato de desenvolver a imagem e a oferta da empresa, a fim de fazê-la ocupar um lugar valorizado e único na mente do seu público, também aplica-se para o público interno, que é o empregado, comenta Brum (2010, p. 160).

Neste contexto, verifica-se a existência do conceito de posicionamento interno, que é tão importante quanto o posicionamento externo, pois os funcionários são parceiros fundamentais no negócio. Sem eles, as organizações não poderiam sobreviver e esses colaboradores são formadores e multiplicadores de opinião. Se eles estiverem insatisfeitos ou mal informados podem disseminar isso ao público externo, gerando prejuízos à empresa. O ideal é que o público interno seja a favor do sucesso da empresa, não só por motivos econômicos, mas por querer crescer pessoal e profissionalmente e ver seu ambiente de trabalho melhor a cada dia.

Mas, para isso, a comunicação interna deve divulgar informações, estimular o debate de ideias e preparar os funcionários para desafios, afinal ele compartilha de princípios e responsabilidade da empresa. Isso tudo é posicionamento interno, a forma como tratar funcionários e promover comunicação com eles, dentre outros fatores, gera o posicionamento para os funcionários, que disseminarão externamente o que vivenciam internamente.

Os atributos internos à empresa, que são os funcionários, a missão, visão, valores, políticas, formam o que se chama de identidade, assunto tratado a seguir.

## **2.4 Identidade**

Para Torquato (2002, p.241) “um dos maiores desafios da comunicação moderna é compatibilizar a visibilidade de uma organização com a sua identidade”. Segundo o autor, é necessário descobrir formas que possam manter o equilíbrio entre a visibilidade e a identidade da organização, ajustando as linguagens e aguçando os valores institucionais, exaltando aspectos como a tecnologia, agilidade e ótimo atendimento, além da qualidade de produtos e serviços. Somente assim as empresas poderão se sustentar e criar marcas fortes, o que é um dos diferenciais competitivos do século.

A identidade de uma empresa ou organização é a percepção que ela tem de si própria, assim como a identidade de uma pessoa, que inclui algo único, como sua história, crenças e filosofias. Da mesma forma é para uma empresa sua missão e visão, as tecnologias que utiliza, os proprietários e suas personalidades, os seus empregados, as estratégias e valores éticos, culturais.

A identidade pode ser projetada e deve ser comunicada através de programas de relações públicas e campanhas de relacionamento, mas assim que definida e disseminada, não deve ser constantemente alterada, pois é algo difícil de mudar, uma vez que constitui a razão de existir da própria empresa.

#### **2.4.1 Construção da Identidade de uma empresa**

A identidade é formada ao longo do tempo, através de processos inconscientes. Não é algo inato, que exista na consciência no exato momento do nascimento da empresa, segundo Hall (1990, p. 38) “ela permanece sempre incompleta, esta sempre em processo, sempre sendo formada”.

Quando se pronuncia o nome de algum objeto, pessoa, marca, automaticamente as pessoas identificam o termo indicado a partir das informações que se tem a seu respeito. O mesmo acontece com uma empresa, pois este é o processo básico de percepção: a imagem do que está se falando é gerada a partir dos dados que já se tem a respeito daquilo.

A fim de compreender como formam-se a imagem e a reputação de qualquer objeto, acredita-se que é necessário ter clareza acerca das noções ligadas ao princípio, ou seja, a identidade, o ponto de partida. Neste estudo, tem-se como ponto de análise marcas e organizações, logo, o discurso será permeado por termos pertencentes a essa realidade (CARVALHO; HAUBRICH, 2010, p. 04).

A identidade está no nível consciente dos indivíduos, que é o lado racional, recebendo as mensagens. Porém é a leitura destes aspectos que determinará o positivo, negativo ou neutro. Mas o que se refere à imagem está no inconsciente, que é o campo das recordações, como se fosse uma ‘caixa de experiências’, segundo Torquato (2004). E visando apresentar a ligação da identidade à imagem, Torquato (2004, p. 104), aponta que a primeira “se refere ao plano dos conteúdos

lógicos, concretos”, enquanto a segunda “se refere ao plano dos simbolismos, das intuições e conotações”.

Para ter uma identidade organizacional consistente, as empresas devem adotar uma política clara e coerente e, para isso, é preciso levar em conta o princípio da transparência, reunindo as características da empresa que devem ser conhecidas pelo público interno, externo e misto.

Podemos considerar a identidade organizacional como o DNA da organização, os atributos que a definem, que a fazem ser diferentes das demais e que, de certa forma, determinam o que ela será no futuro. [...] a identificação com a organização cria uma base cognitiva emocional para o sentido de pertencimento e comprometimento, no qual se estabelecem as relações entre a organização e seus membros. (ALMEIDA, 2009, p. 221/222).

Devem ser feitas atividades que mantenham o público informado sobre a empresa e sobre os produtos dela, acompanhando a construção e o desenvolvimento da imagem nos públicos, elaborando estratégias para desenvolver outras formas de comunicação eficaz com este público. Conclui-se assim que a identidade e a imagem são construções simbólicas, mas a primeira refere-se à personalidade da empresa e a outra à percepção pelos seus públicos. As duas juntas constroem a reputação, assunto no item 2.6.

Ao se aprofundar mais no assunto, o autor Aaker (1996), sugere a marca vista sob quatro perspectivas, que são:

- Produto: embora os estrategistas devam evitar a armadilha da fixação dos atributos do produto, as associações relacionadas ao produto serão quase sempre um componente importante da identidade da marca, por estarem diretamente vinculadas às decisões de escolha e a experiência de uso da marca.
- Organização: a perspectiva da marca como organização concentra-se nos atributos da empresa, não mais do produto ou serviço. Esses atributos da organização, como a inovação, a busca da qualidade e uma preocupação com o meio ambiente, são criados pelas pessoas, pela cultura, pelos valores e pelos programas da empresa. Até aqui temos duas perspectivas racionais.
- Pessoa: a perspectiva da marca como pessoa sugere uma identidade de marca mais rica e interessante que aquela baseada nos atributos do produto. Tal como

uma pessoa, uma marca pode ser percebida como superior, competente, marcante, confiável, divertida, ativa, humorística, casual, formal, jovem ou intelectual. Quando a marca se posiciona por produto ou organização, ela atinge o lado racional, já quando se posiciona por pessoa ou símbolo, é de cunho emocional, que muitas vezes é mais interessante.

- Símbolo: um símbolo poderoso pode proporcionar coesão e estrutura a uma identidade, facilitando a obtenção de reconhecimento e a recordação. Sua presença pode ser um componente fundamental do desenvolvimento de uma marca e sua inexistência pode constituir uma deficiência substancial. A elevação dos símbolos ao *status* de componente da identidade reflete seu poder potencial. Alguns exemplos de marca como símbolo é a Nike, Adidas, Rede Globo, Dudalina.

Muitas vezes as empresas/marcas assumem um posicionamento involuntariamente e isso acontece quando faltam conhecimento e propriedade no assunto. Não entendendo o que é identidade empresarial e dominando seus conceitos, não tem como se posicionar de uma ou outra forma, e assim as empresas pagam um alto preço, por se posicionar contrário ao que realmente desejam, ou por não ter posição alguma na mente do consumidor.

Tendo conhecimento do que é identidade, adentra-se na identidade de marca, que é o aprofundamento deste capítulo.

#### **2.4.2 Identidade de marca**

Para um negócio ou marca dar certo e atingir boa rentabilidade, é necessário identificação e diferenciação, pois segundo Oliveira (2009, p. 02) “o consumidor precisa saber que a empresa existe e quem ela é, para então dar preferência á ela, percebendo que se diferencia das demais”.

O mercado de varejo está atento e sabe que deve investir para que sua marca conquiste e fidelize cada vez mais consumidores. E segundo Oliveira (2009, p. 07) marca “é um nome, sinal, designação, símbolo, ou uma combinação dos mesmos que tem o propósito de identificar produtos e de diferenciá-los de concorrentes”. Para Kotler (2007), marca existe primordialmente para alavancar um

produto por meio da identificação junto ao consumidor e da diferenciação dos concorrentes.

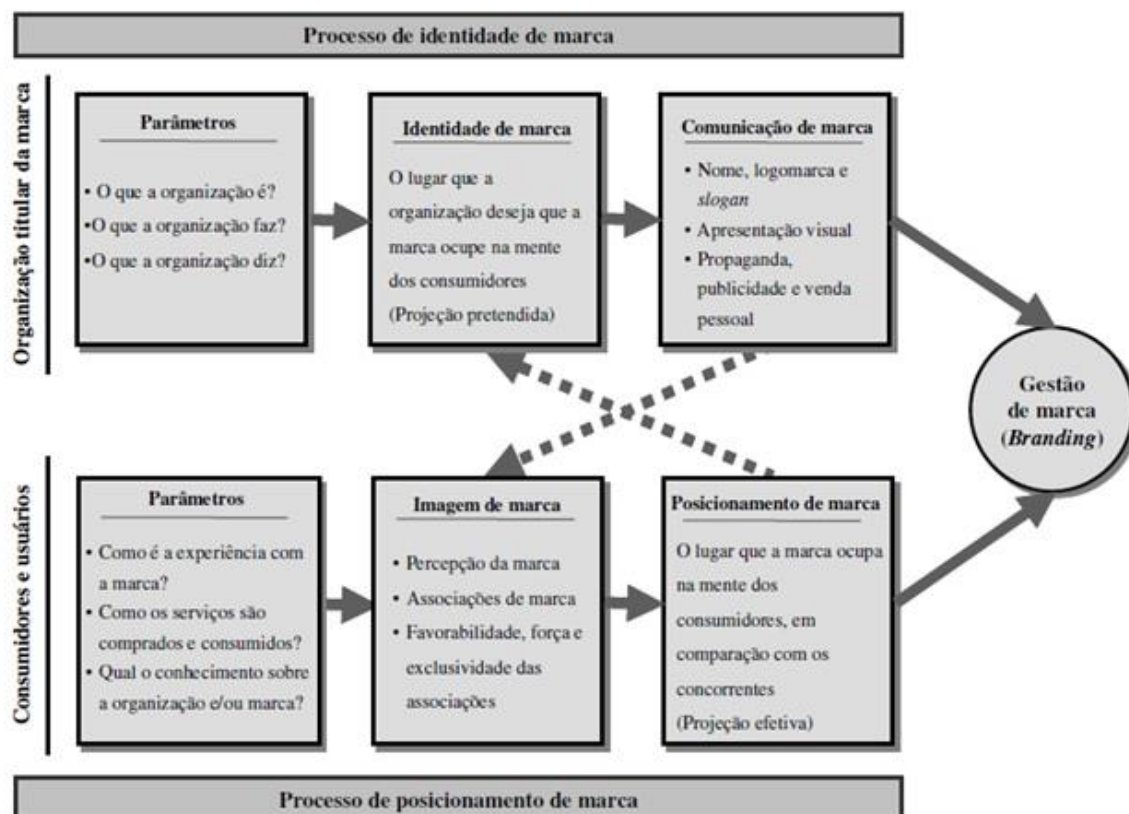
De acordo com Oliveira (2007), toda marca tem um valor, e ele é definido tanto por aspectos tangíveis, como preço, embalagem, instalações, equipamentos, aparência e funcionários como por aspectos intangíveis, que são a empatia, receptividade, segurança, atendimento, confiabilidade e outros.

Conforme Oliveira (2009, p.15) “o nível de percepção da marca para o comércio também tem crescido [...] a maioria dos consumidores reconhecem as marcas pela embalagem e pelo nome”. Para Costa e Silva (2002, p. 36), encontra-se uma classificação semelhante para os valores de marcas: “têm valores tangíveis e intangíveis. Tangíveis são o logotipo, símbolo, embalagem e comunicação. Já os intangíveis são sua reputação, experimentação, crença, confiança, história”.

Falar em identidade de marca, necessariamente, refere-se àquilo que a torna única dentre as demais. Sendo assim, identidade equivale a um documento de certificação escrita e visual da marca, devendo ser empregado para toda linha de produtos. Ainda que se fale em uma filial ou desdobramento da marca já existente, deve-se manter uma uniformidade da marca matriz.

Porém, é importante lembrar que uma marca dificilmente terá clientes fiéis em um curto período de tempo, pois ela precisa ser valorizada aos olhos do cliente para que ele a eleja como sua preferida entre as outras. Por isso, “quem deseja conquistar clientes fiéis precisa criar estratégias de valorização da marca em longo prazo e buscar receber a todo instante o *feedback* desses clientes” (OLIVEIRA, 2007, p. 206).

Figura 1 – Processo de gestão de marca



Fonte: Elaborado a partir de AAKER (1996, p. 80); BERRY (2001, p. 215); COSTA (2001, p.58).

A empresa precisa ter consciência da importância do conceito de identidade, para poder refletir sobre ele, e numa ação conjunta com *stakeholders*<sup>2</sup>, definir como será explorado e divulgado o que se deseja, a ‘alma’ da marca. Em empresas de grande porte, o setor de marketing e comunicação tem essa visão, e projetam bem a marca (ao menos, deveriam). Algo que não acontece em empresas menores, mas que também tem sua identidade.

Cabe aos profissionais de relações públicas, refletir e orientar as empresas nas quais atuam sobre isso. Pois dificilmente uma ação trará resultados, mesmo que com altos investimentos, se não condizer com a identidade da empresa. As coisas precisam fazer sentido e a marca se posicionando de forma adequada (seja por

<sup>2</sup> Stakeholders são todos os possíveis públicos de uma organização. Podendo ser cliente, funcionário, sócio, governo, fornecedores.

produto, organização, pessoa ou símbolo), terá uma comunicação linear, conseguirá definir ações de relacionamento mais focadas e obterá melhores resultados.

O conceito de identidade está intimamente ligado ao conceito de imagem, apesar de terem diferentes significados. Um está atrelado ao outro, e para compreender mais sobre isso, o próximo capítulo trata de imagem.

## **2.5 Imagem**

Quando se trata deste tema, há convergência entre os conceitos dos autores Azevedo (1979), Chaves (1999), Kotler e Armstrong (1999), Costa (2000) e Andrade (2006) afirmando que a imagem é um dos maiores patrimônios organizacionais e é também um fator de preocupação das mais diferentes áreas corporativas, dentro de uma era em que a presença de estímulos visuais é constante e os diferenciais são cada vez mais intangíveis. É muito comum encontrar hoje, teorias, conceitos, manuais e indicações de como trabalhar, construir ou modificar a imagem de uma organização.

Como já citado nas sessões anteriores, imagem é a visão que os públicos possuem de determinada organização ou marca. Essa visão é externa à empresa se dá por diversos fatores atrelados a tal organização, ou seja, “imagem é a empresa vista pelos olhos de seu público. Uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos” diz Argenti (2006, p. 60).

Segundo Torquato (2003), a imagem resulta do desenvolvimento do conceito de comunicação. Tudo que a empresa deseja projetar, quando feito com sucesso, gera a imagem e, quando não, gera um profundo desgaste, ocasionando uma dissonância, pois as distorções acabam por embaralhar as ideias, valores e propósitos que se pretendia com a imagem desejada.

Segundo Costa e Silva (2002), um projeto de posicionamento bem estruturado deve ser o suficiente para criar uma imagem de marca que seja estável e resistente aos ataques dos concorrentes. Para compreender melhor as associações que acontecem na mente dos consumidores, devemos dividi-las em três categorias:



- Atributos: estão relacionados ao desempenho de um produto, que são o acabamento físico e informações (preço, embalagem, benefícios, características do consumidor e situações de uso).
- Benefícios: são as necessidades atendidas pelos atributos, estando relacionados aos elementos próprios do produto e aos estímulos (ex.: sensações de prazer) que ele possa vir a proporcionar.
- Atitudes: crenças sobre uma marca.

Além de definir o que é imagem, é importante saber como construir essa imagem em uma empresa, assunto que será tratado no próximo capítulo.

### **2.5.1 Construção de Imagem**

A construção da imagem de uma empresa se dá a partir das percepções que as pessoas adquirem com o passar do tempo, porém pode acontecer da imagem não corresponder à realidade ou ainda, da mesma ser diferente para seus públicos. O ideal seria que imagem e identidade fossem coerentes e coincidentes, pois se a identidade representa o que a empresa é, o bom seria que o público a visse assim, explica Andrade (2012).

Van Rekon (1997) (apud Cardoso & Polidoro, 2011, p. 07) explica que a imagem tem como formação a identidade corporativa: “enquanto a imagem reside na mente do público, a identidade corporativa tem sua origem na organização. A imagem corporativa é constituída a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos”.

Em resumo, no final do processo o modo como cada um dos públicos entende os sinais de identidade da empresa forma a imagem. Obviamente que a imagem deve ser projetada para ser atraente aos olhos do público, para assim despertar o interesse dos clientes e criar um posicionamento de destaque, isso estimula as vendas e a capacidade de atrair bons negócios, além de talentos para a equipe de trabalho, tendo vários lados positivos, afirma Cardoso (2011).

Para Carvalho; Haubrich (2010) (apud NEVES, 1998, p. 63) “imagem é como percebemos as coisas. [...] e como cada um tem a liberdade para perceber cada

coisa do jeito que lhe aprouver, as alternativas imaginativas são infinitas.” Percebe-se que a imagem não é algo controlável, ela se desenvolve na mente dos indivíduos.

Tabela 2 – As funções da marca para os consumidores

Função	Benefício ao consumidor
De Referencia	Visão e situação claras em relação à produção setorial e identificação rápida dos produtos procurados.
De praticidade	Ganho de tempo e de energia na recompra de produto idêntico pela fidelidade
De garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante
De otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
De personificação	Sensação de reconforto com sua auto imagem ou com a imagem que é passada aos outros
De permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e que ainda dura
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu <i>design</i> e suas comunicações.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade)

FONTE: Kapferer, 2004

É possível perceber, a partir de Kapferer (2004), que as marcas assumem diferentes funções para os consumidores, podendo ter a função de referência, praticidade, garantia, etc. Ou ainda, pode assumir mais de uma função. Obviamente que a função da marca para o cliente deve estar de acordo com o que a marca deseja, e com o que ela de fato faz.

Na construção da imagem, existem propriedades básicas, como vivências, percepções, valores, sentimentos. Estes dados são registrados no imaginário, afirma Neves (1998, p. 64): “a imagem de uma entidade [...] é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público”.

É importante lembrar que imagem da marca é diferente da imagem do produto (KOTLER, 1991). A imagem do produto é a soma das convicções, crenças e atitudes que se tem sobre um objeto, já a imagem da marca é a forma como as pessoas percebem a marca em relação aos concorrentes.

O produto em si, a embalagem, o nome da marca e toda estratégia de comunicação realizada na divulgação do produto formam um conjunto que representa a síntese de uma marca. Estão entre eles os valores estéticos, emocionais, racionais e físicos do produto em si e das relações mentais estabelecidas entre os consumidores e o objeto representado por ela. Assim, ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos da marca e de seu fabricante. O consumidor de produtos Nestlé, por exemplo, evoca nos produtos da marca valores como saúde, qualidade, sabor e, acima de tudo, a confiança que deposita na empresa (PINHO, 1996, p. 43).

Kapferer (2004), afirma que a imagem de qualidade superior e de valor agregado à marca justificam o preço superior de um produto. Isso quer dizer que quando a marca é famosa por sua qualidade ou outro adjetivo marcante, o consumidor paga por isso. Mas é preciso utilizar-se de ações de relacionamento e publicidade para o consumidor conhecer o produto e reconhecer suas características, assim que ela estiver bem posicionada será capaz de atrair e manter uma boa rede de clientes fiéis.

### **2.5.2 Imagem de marca**

As pessoas percebem, conhecem e acreditam na imagem organizacional. Todo processo de produção e envio de mensagens (consciente e voluntário ou não) da organização aos seus públicos chama-se comunicação organizacional. Neste sentido, a comunicação e a informação divulgada da organização, fala de si mesma como sujeito social e comunicador.

A imagem institucional é considerada imprescindível ao mundo corporativo, não só porque transmite o que a empresa é para as mais variadas audiências, mas também porque é utilizada de forma estratégica quando se deseja influenciar os públicos e determinar suas atitudes e opiniões. Talvez por este motivo que a imagem institucional já não é mais tratada como algo involuntário ou resultado de mera causalidade.

Segundo Costa (1977, p. 28), a imagem institucional cumpre importantes funções e, para que atinja perfeito desempenho, “deve ser definida, a priori, avaliada e comparada, antecipadamente, com outras que já existem, estruturada e implantada, controlada em sua evolução e absolutamente dirigida”.

Neste processo, o público é o agente ativo e a organização o agente passivo, pois não pertence à organização a imagem; desse modo, é o público que tem e detém a imagem da organização. Como se forma a imagem no público é basicamente o resultado de todas as experiências, crenças, posições, conhecimentos, sentimentos e impressões que as pessoas têm a respeito da organização, de seus produtos e serviços, e de suas personalidades, bem como é uma impressão suposta sobre a organização, tida em comum por um grupo de pessoas; também é a informação que uma pessoa ou um grupo tem de uma organização. (CARISSIMI, 2001, p. 09)

Toda organização tem uma missão e uma visão, ainda que não declarada. A visão representa a filosofia do empreendimento e é ela quem direciona a estratégia da empresa e as atividades dos funcionários, é dela também que provêm as políticas, a estrutura e os controles organizacionais.

E a imagem que os funcionários têm da empresa se reflete na forma como eles lidam com os clientes, fornecedores, sociedade. Consequentemente as pessoas, consumidoras ou não, formarão sua imagem baseado pelos produtos e serviços, mas muito também, influenciado pela comunicação com colaboradores da empresa.

Para a empresa ser entendida externamente de determinada forma, precisa transmitir conceitos que levem os públicos a compreenderem isso, estabelecendo credibilidade e confiança entre as partes. Mas, para isso, é fundamental que todos os funcionários interiorizem e vivenciem o que é visado pela instituição a fim de garantir sucesso para ambos, pois assim o indivíduo terá orgulho de ser também responsável pelo sucesso de sua organização (CARVALHO; HAUBRICH, 2010).

As marcas representam mais do que produtos, elas podem se posicionar com personalidade, fazendo associações com símbolos, comportamentos, crenças, através da comunicação. E isso fará com que os consumidores se identifiquem e usem da marca para sua auto expressão. No momento em que o consumidor se identifica com a marca, ele fará uso dela para se expressar perante a sociedade juntamente com demais portadores destes valores e condutas, tornando-as assim, marcas desejadas, que estimulam o processo de compra.

Quando o consumidor está familiarizado com a marca, ele sustenta na sua memória associações favoráveis e únicas dela e essa resposta favorável gera lucro para a empresa, reduzindo seus custos com publicidade, pois terá um consumidor

fiel. Neste caso o valor da marca está baseado no consumidor, afirma Tavares (1998). Quando a imagem de marca chega neste estágio, é possível que ela já tenha uma reputação formada, assunto que será tratado na próxima sessão.

## 2.6 Reputação

Segundo Argenti (2006), a reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se da identidade porque é um produto tanto de públicos internos quanto de públicos externos, enquanto a identidade é construída somente por elementos internos a própria empresa.

Argenti (2006) traz o conceito de reputação, que é um entendimento essencial, visto que reputação está diretamente ligada com a imagem de uma marca. Numa definição ampla, a reputação é o conjunto agregado de percepções que as pessoas têm de uma organização ou marca e essa percepção é formada através de experiências pessoais, mensagens retidas e também das conversas de terceiros sobre a empresa/marca.

Portanto, a reputação resulta de percepções e interpretações dos *stakeholders* em relação às ações passadas e futuras da empresa. Na verdade, todas as faces da empresa são possíveis emissores de mensagens e todas capazes de provocar diferentes percepções e interpretações que, com maior ou menor impacto, estão diariamente construindo a reputação da empresa.

A reputação geral de uma empresa junto ao público baseia-se em vários fatores. A reputação tem base na percepção do público alvo sobre a organização, em vez de na realidade da organização em si. (ARGENTI, 2006, p. 32).

Trabalhar a reputação de uma empresa é algo delicado pois a reputação não depende somente dela, visto que corre riscos externos e, pior que uma reputação limitada é não ter credibilidade ou ter sua credibilidade abalada. Portanto, afirma-se, que “gerenciar a reputação de uma empresa e construir confiança são aspectos mais importantes do que nunca, e uma sólida comunicação empresarial é um meio

de alcançar tais metas” Argenti (2006, p. 20). Para se criar essa sólida reputação é necessário que a identidade e a imagem da organização estejam em sintonia.

### **2.6.1 Como se constrói a reputação de uma empresa**

Segundo Argenti (2006, p. 97) “uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas”. Portanto a reputação só é conquistada após o trabalho de produção da identidade, que é avaliado pelos públicos que a traduzem em imagem, logo essa é legitimada e compreendida como reputação.

Segundo Carvalho; Haubrich (2010) deve-se observar que a imagem nada mais é que a percepção dos públicos. A interpretação das mensagens enviadas a eles é influenciada por registros anteriores e isso ao longo do tempo gera a reputação. Portanto planejar a identidade avaliando estes pontos e comunicando corretamente para cada um dos públicos é o melhor que se tem a fazer para que os receptores percebam o que os emissores dizem.

“À medida que as posturas cotidianas de uma empresa comunicam coerência com os valores e políticas, consolida-se a confiança em torno de produtos, marcas e parcerias” (SANTOS, 2007, p. 145). A reputação está vinculada ao histórico de relacionamento com os diversos públicos. Almeida (2005, p. 120) complementa: “a reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento”.

Villafañe (2003, p. 168) diz que a reputação está enraizada na história da empresa, na cultura organizacional e no projeto empresarial. A história da empresa propaga os fatos mais marcantes na sua trajetória (sejam eles positivos ou negativos) e também representa o seu comportamento com todos os seus públicos dentro de uma dinâmica organizacional.

Acontece que muitas vezes a empresa só lembra suas conquistas e apaga da memória os acontecimentos negativos e prejudiciais, que afinal de contas, fazem

parte do todo também. Mas a postura de ocultar determinadas informações acaba por prejudicar a sua reputação. No projeto empresarial devem estar definidas também as estratégias e formas de administrar os riscos e fazer gestão de crises, pois as decisões erradas ou com base em análises equivocadas podem gerar perda de credibilidade.

A construção e a manutenção de uma reputação, segundo Villafañe (2001, p. 5) exigem o cumprimento de três condições: sensibilidade organizacional, gestão proativa da reputação e comportamento comprometido da organização. A primeira delas, expressa a postura da organização em não restringir suas ações somente às obrigações legais com os clientes, é necessário oferecer mais que isso. Quanto à gestão proativa, é a adoção de uma gestão estratégica integrada aos diferentes níveis da empresa. E por fim o comportamento comprometido da organização, que comprova que os padrões da empresa devem estar acima dos demais apresentados pelo setor, como por exemplo, uma gestão ética, tornando isso uma prática comum na organização e relacionamentos dela com seus públicos.

Ainda que seja mais fácil de mensurar os elementos tangíveis, pois podem ser tocados, cheirados, ouvidos e degustados, eles são apenas os aspectos físicos, ou seja, o produto em si. Já o marketing de relacionamento bem como o relações públicas está preocupado em construir laços entre a empresa/marca e os clientes; não somente com a experiência de uso do produto.

É claro que os sentidos do corpo humano, atualmente já são trabalhados de forma a promover a empresa (e não somente o produto). As organizações que estão à frente, já se deram conta da importância de ativar os sentidos para fidelizar o consumidor, e isso é chamado de *Brandsense*.

O *Brandsense* é uma vertente do branding que defende a construção e desconstrução da marca com base nos 5 sentidos: visão, audição, tato, olfato e paladar. Através desses sentidos pode-se comunicar a personalidade de uma marca e gerar novas experiências marcantes, que fidelizem o cliente. Mas este é um tema bastante amplo, que gera conteúdo para um estudo específico.

Para haver relacionamento precisa haver *feedback* e com isso aumentar a lealdade do consumidor, afirma Hooley et al (2001). Mas existe outra parte muito importante para consagrar uma boa reputação, que é o envolvimento e

comprometimento do colaborador, com o processo de construção e sustentação do relacionamento.

Uma forma que algumas empresas usam para melhorar o comprometimento do funcionário é a recompensa com base nas taxas de satisfação do consumidor. Mas é muito importante, antes disso, recrutar, treinar e capacitar esses funcionários, pois só assim será possível atingir níveis de satisfação altíssimos, e com isso, haverá conveniência para cobrá-los e também recompensá-los adequadamente.

Sabe-se que entre os consumidores satisfeitos e muito satisfeitos as taxas de retenção são mais altas e tem casos onde o cliente se torna tão fiel a marca que a defende e a promove, divulgando suas ótimas experiências, fazendo com que o conceito de reputação da marca seja muito positivo. Mas para isso é necessário ir além do que é esperado por ele, e proporcionar mais valor do que ele espera, surpreendendo positivamente (HOLLEY ET AL, 2001, p. 317).

Um simples exemplo de como a comunicação pode demonstrar preocupação com o cliente é o fato de a empresa ligar para a pessoa que está em atraso com algum compromisso, reduzindo assim a probabilidade de frustração do consumidor com a empresa e ainda evitando problema de ter de registrar a pessoa em algum serviço de proteção ao crédito. Outro benefício tendo uma atitude como esta é que o cliente certamente ficará satisfeito percebendo que a empresa se preocupou com ele ao ligar.

Mazur; Miles (2010, p. 201) acrescentam que a empresa deve se comprometer honestamente com os clientes que saem na frente e são apaixonados pela marca, pois estes são os clientes líderes. Eles devem ficar encantados com a empresa/marca constantemente, já que são formadores de opinião. A empresa precisa mostrar a esses consumidores que se importa com a opinião deles e aí surgem as mais criativas formas de relacionamento que o profissional de relações públicas pode criar. Tudo isso faz parte construção e manutenção de uma reputação, tanto empresarial como de marca.



### 2.6.2 Qual a importância deste conceito

Uma boa reputação é fator importante quando se deseja estabelecer uma estratégia de comunicação adequada, diz Argenti (2006, p.31), pois a credibilidade da imagem que a empresa formou junto ao seu público fará diferença para determinar o sucesso ou fracasso da empresa na construção de seus objetivos.

Outro benefício de uma boa reputação é que as empresas que a possuem podem atrair e reter os maiores talentos, assim como consumidores mais fiéis e parceiros de negócios, que contribuem positivamente para o crescimento e o sucesso comercial. Uma forte reputação tem implicações até mesmo estratégicas, pois ela chama atenção para as características positivas da empresa e aumenta as opções existentes, de acordo com Argenti (2006).

A imagem é transitória e a reputação se consolida ao longo dos anos. Fazendo uma metáfora, a imagem seria o *take* e a reputação, o filme inteiro. Ou seja, a reputação é a consolidação das diversas imagens. Uma organização se relaciona com vários segmentos – investidores, fornecedores, empregados e imprensa – e as percepções de cada um deles formam imagens que se consolidam ao longo dos anos. Isso cria a base que chamamos de reputação (CARDOSO; POLIDORO, 2011, p. 08).

Gerenciar imagem e reputação de uma empresa é algo complexo que exige planejamento, altos investimentos e relacionamentos adequados com todos os públicos.

De acordo com Cardoso; Polidoro (2011) o principal ativo intangível de uma empresa é sua imagem e reputação. E um dos cuidados que se pode e deve ter é com as mídias, que são fonte de informações de massa, e precisa haver qualificação quando se trata disso, portanto deve-se investir em formação de equipes de comunicação qualificadas, com capacidade de atuar na linha de frente, pois a principal função do profissional de comunicação não é mais necessariamente a imagem da empresa e sim a reputação, tendo então que ter um objetivo em longo prazo e atuar como guardião da reputação, que é um patrimônio intangível (imagem, reputação, confiança).

É possível perceber que, com a valorização da reputação, as empresas passaram a ver a mesma como um ótimo recurso estratégico, capaz de possibilitar

uma melhor inserção no mercado com vantagens competitivas. A gestão e o gerenciamento da reputação são fatores de grande importância nas empresas.

Almeida (2009, p. 233) ressalta que “de acordo com essa perspectiva, podemos entender a reputação como recurso intangível de alto valor, em função do que pode gerar de benefícios”. As organizações que desejarem construir uma reputação de referência precisam desenvolver estratégias que envolvam todos os públicos, e proporcionar momentos diferentes, como um local de trabalho agradável, ter produtos de qualidade para seus clientes, apresentar resultados satisfatórios e muito mais, de acordo com a criatividade e pró-atividade de cada empreendedor. É isso que fará a diferença também.

Para que a teoria abordada até o momento seja analisada com foco em uma empresa real, foi necessário fazer uma pesquisa, e para tal, definiu-se uma metodologia a ser aplicada. Esta metodologia será explanada no próximo capítulo.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta a descrição dos processos metodológicos utilizados na realização deste trabalho. O presente estudo propõe uma análise sobre o posicionamento da empresa Raio de Sol.

O método é um conjunto de atividades sistêmicas e racionais que permitem alcançar os objetivos e, por isso, o método escolhido depende do problema de pesquisa (GIL, 2007). Neste caso, a finalidade é comparar a teoria pesquisada com a realidade de uma empresa de pequeno porte, sob a ótica de relações públicas.

A metodologia aplicada é uma pesquisa quanti-qualitativa. As pesquisas quantitativas servem quando se deseja medir opiniões, atitudes e preferências e para isso é preciso descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham de determinado aspecto, sempre enfatizando o valor numérico/quantidade, comenta Gil (2007). Já a pesquisa qualitativa estimula os entrevistados a pensar sobre algum tema livremente, explorando aspectos subjetivos.

Nesta monografia optou-se em utilizar ambas, pois houveram momentos em que foi necessário saber a opinião das pessoas expressadas livremente e em outros momentos era necessário classificar para se chegar a um denominador comum.

O problema de estudo é delimitado e concreto. Primeiramente foi feita a pesquisa bibliográfica construindo um marco teórico e as hipóteses. A pesquisa bibliográfica consiste em revisar fontes e literaturas, ou ainda fazer uma análise documental.

Praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Tanto é que, na maioria das teses e dissertações desenvolvidas atualmente, um capítulo ou sessão é dedicado a revisão bibliográfica. (GIL, 2010, p. 29/ 30).

Quanto aos fins a pesquisa é de natureza descritiva, pois tem por objetivo descrever os atributos do fenômeno a partir de técnicas de coletas de dados, neste caso foi usado questionário e entrevista. Gil (2007) confirma que em pesquisas descritivas é comum utilizar estas duas formas de levantamento de dados.

E ainda é uma pesquisa explicativa, que conforme Gil (2007) significa que ela deve identificar fatores que determinam ou contribuem na ocorrência de fenômenos, aprofundar o conhecimento da realidade e explicar o porquê das coisas. Assim se confirma com o objetivo, uma vez que se deseja conhecer os fenômenos relacionados ao tema.

Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, documental, de campo e um estudo de caso. Inicialmente foi feita a pesquisa bibliográfica relacionada ao tema posicionamento de marca, através de uma revisão literária do assunto em livros, artigos e internet, sem o qual não haveria embasamento para formular as pesquisas e analisar a empresa. Então fez-se uma pesquisa documental referente à empresa estudada, analisando fichas de crediário, quadro-funcional, fotos, estatutos. Esta análise foi fundamental para caracterizar a empresa e compreender a realidade dela.

Segundo Gil (2010, p. 30) “a pesquisa documental é utilizada em praticamente todas as ciências sociais e constitui um dos delineamentos mais importantes no campo da História e da Economia”.

Ainda foi realizada uma pesquisa de campo, através de investigação empírica com clientes dentro das lojas e uma pesquisa externa, com moradores do bairro Canabarro, onde está situada a empresa - o que resulta num estudo de caso da empresa Raio de Sol Modas, pois foi feito um aprofundamento e detalhamento da empresa (GIL, 2007).

O estudo de caso envolve um estudo profundo e extenuante de objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, afirma Gil (2010, p. 37). O pesquisador dedica-se ao estudo de situações do passado, que possam ser

associadas a situações presentes, em relação a uma ou algumas unidades sociais: indivíduos, grupos, instituições, comunidades. É uma modalidade de pesquisa muito utilizada nas ciências sociais, e se adequa ao estudo em questão.

O tipo de amostra é não probabilístico por acessibilidade e tipicidade, uma vez que a pesquisa foi feita com clientes da loja Raio de Sol que aceitaram ser entrevistados. Assim, foi preciso ver o interesse da pessoa em responder e, desta forma, não há como selecionar elementos e definir o alvo, até porque isso não influencia no resultado final. Foram entrevistadas 30 pessoas, sendo que na loja matriz entrevistou-se 14 pessoas e na loja filial, 16. Essa divisão deu-se pelo fato da loja filial ter maior número de clientes.

A definição da quantidade de pesquisas aplicadas deu-se com base no número total de clientes da loja ser de aproximadamente 3.000 pessoas. Logo, utilizou-se uma amostragem de 1% do número total de clientes da loja para fazer a pesquisa.

Já a pesquisa externa contou com 50 questionários aplicados, uma vez que a população de Teutônia é de 30.000 habitantes. Porém, o bairro Canabarro, no qual encontra-se a loja, tem 10.000 habitantes, caracterizando-se como um número bastante alto, chegando-se a amostragem de 0,5%.

Uma razão para o uso de amostragem não probabilística pode ser a de não haver outra alternativa viável porque a população não está disponível para ser sorteada. Outra razão é que apesar da amostragem probabilística ser tecnicamente superior na teoria, ocorrem problemas em sua aplicação na prática o que enfraquece essa superioridade. (...) A última razão para usar amostragem não probabilística se refere às limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e pessoas necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística (MATTAR, 1996, p. 157).

Mas além de saber o tipo de amostra é importante ter claro as técnicas e procedimento de coleta desses dados. Utilizou-se de entrevista, que segundo Gil (1999) é a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados das ciências sociais. É um procedimento racional e sistemático que visa trazer respostas aos problemas propostos.

Mas é importante lembrar (GIL, 1999) que a entrevista deve ser feita com atenção quanto aos métodos, técnicas e procedimentos, pois envolve diversas fases e recursos (desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados). A

entrevista foi escolhida por ser a forma mais adequada a abordar pessoas na rua, se não, a única forma para este estudo.

Assim, a entrevista foi utilizada na pesquisa externa, com parte da população do bairro Canabarro, uma vez que a entrevistadora abordou as pessoas que desejavam responder ao questionário, sem critérios pré-definidos de público. Buscou-se um horário no qual as pessoas tivessem disponibilidade de tempo, que é o horário do meio-dia, em um local de circulação próximo à loja, que fica na rua Capitão Schneider, realizando-as em frente a fábrica de calçados Picadilly.

A entrevistadora recebeu orientação, fez teste e seguiram-se as regras pré-estabelecidas para a entrevista quanto à idade e gênero de entrevistados, que deveria ser misto.

Foi desenvolvido ainda um questionário interno, que segundo Gil (2007) consiste em perguntas a serem respondidas por escrito pelo informante, mas sem a presença do pesquisador. Utiliza-se este tipo de procedimento de coleta de dados quando o número de questões é mais elevado, e para tal é preciso desenvolver uma introdução com informações como instituição de ensino e curso, as razões da pesquisa e a importância dela para o pesquisador, além de ser explicadas no próprio questionário a correta forma de preenchê-lo e devolvê-lo, pois ele será respondido sozinho, sem auxílio do pesquisador.

O autor afirma que se deve utilizar esta técnica quando o desejo é conhecer as opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas do pesquisado. O questionário desenvolvido é misto, pois as perguntas são fechadas, mas há alternativas de respostas livres por parte do informante.

Duarte; Barros (2008) acrescentam que é preciso deixar claro ao entrevistado que ele foi escolhido por pertencer a algum grupo específico e que as respostas são confidenciais e anônimas. Esse procedimento foi adotado na pesquisa, que pelas características citadas foi a forma mais adequada de abordar o público interno da loja sem ser invasivo ou influenciar nas respostas.

Compreende-se que as definições de método apresentadas atendem as exigências das pesquisas e possibilitam a compreensão do posicionamento da loja Raio de Sol Modas. As pesquisas de campo foram realizadas no mês de setembro,

e o investimento total é de R\$ 180,00 com impressões e pagamento à entrevistadora externa

## **4. CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

Neste capítulo será feita uma abordagem sobre a empresa, buscando contextualizá-la perante sua história, características e ações, através de entrevista com os proprietários e consulta ao acervo oficial.

### **4.1 O comercio varejista no vale do Taquari com foco em Teutônia**

O Vale do Taquari é formado por 36 municípios, localizados na região central do Estado, a 150 km de Porto Alegre. A população chega a 332.250 pessoas de diferentes etnias, mas principalmente de origem italiana, alemã e açoriana.

No que diz respeito à economia, está bastante vinculada ao setor rural, com mais de 43 mil produtores na região; mas também a indústria e comércio, que são fortes setores, em algumas cidades principalmente.

Desde 2004 os índices no mercado de trabalho no comércio são positivos e vêm aumentando. Dessa forma, o comércio, junto com a Indústria, são os principais setores econômicos do Vale do Taquari quando se fala em oportunidades de emprego formal. O comércio varejista é o que mais emprega no Vale do Taquari, onde alguns municípios como Lajeado, Teutônia, Estrela e Encantado, se destacam.

A cidade de Teutônia é a segunda maior economia do Vale, segundo dados do ICMS. A base da economia do município é a agropecuária, sendo o setor da indústria de calçados forte também.



Atualmente mais de 1.454 empresas estão estabelecidas no município, sendo que 603 são estabelecimentos comerciais, responsáveis por 12,75% dos postos de trabalho.

É importante destacar que a cidade de Teutônia tem uma particularidade quanto a sua estrutura física. Existem três principais bairros na cidade, que são o bairro Teutônia, o bairro Languiru e o bairro Canabarro. Cada um deles vive de forma quase que independente, pois tem seu comércio local, sua rua principal do comércio e culturas relativamente distintas.

A loja em questão está localizada no bairro Canabarro, o mais populoso da cidade, com aproximadamente 10 mil habitantes que, em sua grande maioria, trabalham no setor calçadista.

Figura 2 – Mapa de Teutônia



Fonte: Google Maps (2014)

## 4.2 A loja Raio de Sol Modas

A loja Raio de Sol Modas é uma empresa de administração familiar, situada em Teutônia, atualmente tem como sócia-proprietária Rosani e sua filha, Suélin. Conta com duas lojas, matriz e filial situadas no mesmo bairro. A empresa tem 27 anos, e busca estar sempre se inovando e atualizando.

Razão social: Raio de Sol Modas Ltda - ME

Nome fantasia: Raio de Sol

Figura 3 - Logotipo da loja Raio de Sol



Fonte: Loja Raio de Sol Modas (2014)

Fundação: 20 de março de 1987 e abertura da loja em 06 de abril de 1987.

Ramo de atuação: comércio varejista de confecção, calçado e acessório.

Slogan: Fazendo você brilhar.

Produtos: roupas, calçados, acessórios e cama/mesa/banho, nas categorias feminino, masculino e infantil.

Materiais de expediente: o uniforme é alterado a cada estação, seguindo padrão da loja e é de uso obrigatório. São desenvolvidos os materiais de expediente com padrão de identidade visual da loja, como capa de carnê, sacola, blocos de condicionais, fachada externa, etc.

Equipamentos: cada loja conta com um computador para uso geral do sistema de automação comercial e mais um computador auxiliar. As lojas têm câmeras de

segurança e alarme, ar condicionado, telefone celular e fixo, bebedouro, micro-ondas, geladeira, etc.

Serviços: a loja presta serviços adicionais sem custo ao cliente, como por exemplo, consultoria de moda, entrega a domicilio, estacionamento amplo, encomenda de produtos específicos, atendimento VIP. Estes serviços serão descritos posteriormente com maior ênfase.

Missão: oferecer aos clientes produtos de boa qualidade, que satisfaçam suas necessidades de uso diário e em ocasiões especiais, bem como prestar um atendimento personalizado e de excelência para que o cliente sinta-se bem e tenha a melhor relação custo x benefício.

Visão: ser reconhecida como uma loja de referência em produtos de qualidade e atendimento de excelência para todos os cidadãos teutonienses até 2015.

Valores: respeito, honestidade, comprometimento e responsabilidade.

Políticas: as políticas da empresa buscam estabelecer os alicerces, objetivos e desafios a serem atingidos. As políticas são baseadas em orientações de como a empresa deseja que seus colaboradores sejam e atuem. Na empresa Raio de Sol, algumas políticas são mais fortes e bem definidas, como a política da qualidade. Neste quesito a empresa preza pela qualidade no atendimento, que para tal existe um padrão definido (guia de atendimento) e também de qualidade nos produtos.

Para garantir a qualidade em produtos, além de selecionar muito bem as marcas com as quais a empresa trabalha, segue-se alguns padrões de controle, como revisão de todos os produtos que chegam até a loja antes de expô-los para venda e da ferramenta de 5's (organizar ou descartar, ordenar, limpar, padronizar, manter).

A valorização do colaborador é outra política da empresa no quesito gestão de pessoas. Alguns procedimentos adotados são claros, como a correta seleção de funcionários, seguindo roteiro, reuniões e avaliação de desempenho com *feedback*, momentos diferentes em aniversário ou datas especiais, e incentivo ao conhecimento e qualificação através da oferta de cursos gratuitos.

A política de responsabilidade social é um aspecto comprovado na medida em que a empresa adota, nas atividades diárias, o incentivo ao racional uso de materiais e à reciclagem. Com isso, busca certificados de neutralização de carbono

através do Projeto Energia Verde, da Certel. A preocupação com a sociedade faz parte da política social da empresa, uma vez que visa ajudar a comunidade na qual está inserida por meio de patrocínio de eventos ou campanhas de doação de roupas e calçados.

Normas e regras: a empresa Raio de Sol tem estabelecido algumas normas de conduta e regras a serem seguidas para melhor andamento das atividades e respeito entre colegas. A seguir alguns exemplos de normas e regras que constam no guia disponível na loja matriz e filial, para consulta dos funcionários, e que é explanado a novos colaboradores no período de treinamento.

Uso do uniforme e crachá; proibição quanto a mascar chicles, uso de camisetas esportivas, religiosas ou de qualquer manifestação de preferências pessoais; nunca efetuar uma compra ou pagamento próprio, devendo-se sempre pedir a efetivação e acompanhamento de alguém com cargo superior; jamais divulgar informações da loja como valor de salário, comissão, inadimplentes, metas; jamais comer ou beber algo fora da copa da empresa, sendo que essas atividades tem horários estabelecidos para cada funcionário; proibido uso do celular em horário de expediente, bem como o uso de internet/redes sociais com fins pessoais em horário de expediente.

Esses são alguns modelos, dentre outros diversos, mas que exemplificam que a empresa tem normas estabelecidas e padrões a serem seguidos, deixando claro ao funcionário como deve se portar.

Quanto a estrutura física da loja matriz, ela oferece linha completa, pois além de roupas e calçados masculinos e femininos, tem também infantil, cama/mesa/banho e tamanhos *plus size*<sup>3</sup>. A matriz tem foco mais familiar e clientes fiéis que compram há muitos anos na loja.

---

<sup>3</sup> Este nome foi dado por norte-americanos para modelos de roupa acima de padrão usado em lojas. Plus Size significa tamanho maior. São manequins acima do tamanho 44.

Figura 4 – Foto da fachada da loja matriz



Fonte: Loja Raio de Sol Modas (2013).

Já a loja filial trabalha com roupas, calçados e acessórios, masculinos e femininos. O foco é em calçados e, por ser uma loja localizada no centro do bairro Canabarro e ter maior circulação de pessoas, acaba por não ocorrer a fidelização de clientes, havendo mais pesquisa de preços e concorrência com as outras lojas mais próximas.

Figura 5 – Foto da fachada da loja filial



Fonte: Loja Raio de Sol Modas (2012).

#### 4.2.1 Histórico

Analizando documentos oficiais e por meio de entrevista com os sócios-fundadores, José Mirto Petter 56 anos, Secretário da Indústria e Comércio de Teutônia, e Rosani Brust Petter, 53 anos, sócia majoritária da empresa, pode-se traçar o histórico da Raio de Sol Modas, bem como o perfil da empresa, através de relatos dos empresários entrevistados.

As lojas Raio de Sol Modas nasceram do sonho de sua atual sócia majoritária que, por trabalhar desde cedo no comércio, tinha paixão pelo ramo. Seu marido a apoiou e juntos decidiram abrir o negócio próprio, surgindo nesse momento a oportunidade de comprar o estoque de uma loja que estava por fechar, chamada Panos e Bordados. Com isso iniciam as atividades, em abril de 1987.

A primeira loja estabeleceu-se na residência locada pelo casal e denominou-se “Cabana Modas”. Esta loja tinha outro sócio, o proprietário do imóvel, sr. Nelson Petter, seguindo a situação por 2 anos. O espaço físico era bastante restrito e distante do centro da cidade e, como era uma loja pequena, havia a obrigatoriedade de comprar em atacados porquê não conseguiam abrir cadastro direto com grandes fornecedores e marcas. Mirto comenta:

“Como havia poucas lojas (7), a empresa logo se destacou e cresceu, sendo fácil captar clientes. Com o negócio em expansão, compramos a parte do sócio e iniciamos a construção de um prédio próprio, próximo ao local onde era a Cabana Modas”

Com isso, nasce a Raio de Sol Modas. A casa onde moravam e a loja eram no mesmo espaço, mais amplo e propício, possibilitando que se fizessem cadastros e compras com fornecedores de calçados, sendo as compras das roupas feitas em São Paulo. Eles comentam das dificuldades enfrentadas:

“A concorrência aumentava, a venda na grande maioria era a prazo e por confiarmos muito nos clientes tínhamos uma inadimplência muito alta, sem contar com a carga tributária elevada. Houve uma fase muito difícil, pois fomos assaltados, e isso desestabilizou emocional e financeiramente a empresa. Com isso, eu decidi sair do meu emprego na Reifer e auxiliar minha esposa no comércio. Com o valor que recebi de rescisão, renovamos as forças e nos reerguemos, continuando assim o sonho de ser uma grande loja”.

Com o aumento do município e das vendas, surgiu a necessidade de ampliar a loja e posteriormente os proprietários identificaram a oportunidade da criação de uma filial na rua Carlos Arnt, que na época era a principal rua do comércio da cidade. Mais tarde, (agosto de 1999) esta passou a ser na rua Capitão Schneider, onde é atualmente. Com o intuito de continuar crescendo, em 2007, a empresa fecha uma parceria com a Rede Mundi Calçados, na qual a loja filial se associa e assim toma um novo rumo, com foco maior no ramo de calçados.

Em 2009, a loja filial, até então gerenciada por José Mirto, passada a ser administrada pela Suélin, sua filha. Nesse ano a empresa passa por reformulações administrativas e, no ano seguinte, físicas. Com reformas, ampliações, e mudanças no modo de administrar, sempre com o foco em qualidade e bom atendimento.

Ao completar 25 anos de empresa, em 2012, a loja revê seu posicionamento de marca, e decide atuar somente com o nome original “Raio de Sol Modas”. Desse ano em diante, a loja passou por reformulação de layout e identidade visual, que finalizou em 2014, com a abertura de uma nova filial, só de calçados, no bairro Languiru. Essa denomina-se Sapataria Rede Mundi, e as duas outras, somente “Raio de Sol Modas”.

As lojas Raio de Sol trabalham com diversas marcas, como Mormaii, M.Pollo, Hering, Gang, Oppnus, The Toccs na linha de confecção. E na linha de calçados com marcas, como Nike, Umbro, Olympikus, Via Marte, Bottero, Dakota, entre outras. A busca por marcas reconhecidas e de qualidade é prioridade da empresa, que faz análise dos produtos, e quando necessário substitui ou busca novas marcas.

Mas nestes 25 anos de empresa houveram muitas dificuldades e tempos de crise. Muitas lojas abriram e fecharam durante esse período devido à falta de estrutura e de espaço para todos. No início havia pouca concorrência, o que fazia da loja uma das únicas e mais fortes do bairro. Mas, com a entrada de novos competidores e muitas redes de lojas, o cenário foi mudando e de uma loja exclusiva e sem concorrentes, foi preciso que brigar por espaço, repensar paradigmas e formas de trabalho.

Hoje existe uma estabilidade e há preparo para possíveis crises de mercado, devido à experiência dos proprietários e a forma como conduzem os investimentos,

sempre atentando para que os produtos sejam oferecidos de acordo com a demanda dos clientes, afirmam os sócios.

No próximo capítulo será feita análise da identidade da empresa, avaliando-se as ações e projetos existentes, seguida pela análise do seu posicionamento perante o público externo através de pesquisa.



## 5. ANÁLISES

Neste capítulo serão apresentadas a identidade da empresa Raio de Sol Modas, mapeada através da pesquisadora e análises referentes às informações coletadas nas pesquisas sobre posicionamento da empresa Raio de Sol Modas. Os dados analisados foram colhidos em dois momentos: um internamente nas lojas matriz e filial, com clientes que circulavam pela loja e o outro em pesquisa externa, realizada com a população do bairro Canabarro. Desta forma, a estrutura de análise está ajustada a fim de responder os objetivos deste trabalho, que é de identificar o posicionamento da empresa para seus públicos.

Para que seja possível traçar um comparativo entre identidade e imagem da loja, é necessário que se mapeie a identidade da empresa. Esse procedimento foi feito de acordo com a teoria abordada nessa monografia, analisando personalidade dos sócios, estratégias da empresa, a forma como se relaciona, dentre outros métodos.

Sobre a personalidade dos proprietários, pode-se definir Mirto como mais extrovertido, aventureiro, simpático e que pensa em agradar a todos. Já Rosani é mais humilde, e busca agir de maneira que se faça tudo pelo que é justo e certo. O que nota-se em ambos é que são pessoas simples e simpáticas, que participam de eventos da comunidade e gostam de ajudar o próximo.

A personalidade dos funcionários é analisada desde a entrevista admissional, que também considera o atendimento às exigências e competências necessárias para o cargo. Relativo ao perfil, e na loja matriz normalmente são selecionadas pessoas mais calmas, paciosas, humildes, e simpáticas, enquanto na

loja filial é definido o funcionário de acordo com o cargo, devendo ter perfil mais jovem, extrovertido, criativo, e ágil.

Estratégias: trabalhar com produtos de qualidade e com bom atendimento, para atingir um público de classe B e C, que deseja se vestir bem, com roupas de boa qualidade, principalmente para ocasiões especiais.

Valores culturais: doação, ajudar o próximo, meio ambiente, animais.

- Publicidade

Campanhas e mídias: a empresa faz uso dos meios de comunicação, como divulgação contínua em estações de rádio, com patrocínio de programa, no qual normalmente faz-se divulgação promocional e quando não há promoções, utiliza-se um padrão de comercial institucional afim de fixar a marca. Ocasionalmente utiliza mídia em jornal, principalmente quando há promoções maiores e periodicamente faz anúncio com carros de som. Utiliza-se ainda a divulgação através de adesivos na vitrine da loja e o facebook.

A atualização da página e perfil do facebook da loja Raio de Sol é feita por uma funcionária, que diariamente posta os lançamentos. Também são compartilhados materiais dos fornecedores e informados assuntos importantes, como horários especiais em feriados.

A empresa utiliza a mídia principalmente para campanhas promocionais, e não para fins institucionais. Não existe nenhuma campanha institucional definida e nenhum meio específico utilizado para este fim.

- Relações Públicas

#### Planejamento estratégico

Comumente as empresas de pequeno e médio porte não desenvolvem o planejamento estratégico. Isso se dá pelo fato de terem outras prioridades, de não darem o devido valor à ele, ou de não ter conhecimento sobre sua importância.

A loja Raio de Sol tem seu planejamento estratégico bienal desde 2009, e sabe da importância que ele tem para direcionar a empresa rumo ao seu objetivo. Esse é um diferencial que pode ser o motivo de vários outros, pois a partir do momento em que começou-se a pensar estrategicamente, diversos projetos foram surgindo, de forma que a maneira de atender o cliente e se relacionar com o colaborador mudou, recebendo sempre avaliações positivas.

O planejamento da empresa é feito por uma de suas sócias, estudante de relações públicas, juntamente com a equipe. E do planejamento estratégico provém o planejamento de comunicação e demais projetos da loja, sempre com foco no relacionamento com seus *stakeholders*.

#### Plano de Comunicação

O plano de comunicação é feito em conjunto com o planejamento estratégico e dentro dele existem algumas ferramentas implantadas que são de grande utilidade para as práticas da empresa, como o calendário de promoções, que deixa pré-definidas as datas das promoções do ano, fazendo com que o funcionário saiba antecipadamente e que os administradores organizem com antecedência cada promoção.

Outra ferramenta que faz parte do plano de comunicação é o calendário de vitrines temáticas, que promove a comunicação da loja com o público externo, e que por estar pré-definida, pode ser planejada e desenvolvida com criatividade e tempo.

O plano de comunicação ainda engloba um planejamento de quais mídias serão utilizadas e quanto será gasto em cada uma, dando um melhor controle das despesas e direcionando cada publicidade para o meio mais eficaz de divulgação. Porém, não existe planejamento e nem definição em relação a patrocínio de eventos. O patrocínio ou doação de brindes acontece de forma espontânea e sem predefinição e divulgação.

#### Como a empresa promove o relacionamento com clientes:

A empresa busca ter contato próximo e direto com seu público através do bom atendimento a todos que vão até a loja, além de alguns diferenciais, como:

- Ligação ou envio de SMS no dia do aniversário, parabenizando o cliente e dando-lhe um desconto especial de 15% pelo aniversário, bem como quando de alguma promoção ou lançamentos que sejam de interesse do cliente;
- Urna de sugestões fixa na loja para que o cliente deixe sua opinião;
- Redução do prazo de solução para problemas com defeito em produtos de 30 dias (normal), para 10 dias;
- Entrega a domicilio. Os clientes que ligarem para a loja para solicitar a encomenda de produtos no condicional, podem fazer sem nenhum custo e ainda recebem a

mercadoria em casa, pois a loja agenda local e horário e faz a entrega a domicílio, desde que seja dentro do perímetro urbano de Teutônia. O mesmo vale para as empresas que desejam fazer encomendas por telefone e receber o produto sem ir à loja;

- Manter os funcionários motivados e capacitados para atender os clientes com conhecimento e domínio sobre moda e marcas;
- Consultoria de moda, através da promoção de treinamentos com profissionais da área da moda, que capacitam os funcionários a prestar o serviço de consultoria de moda na loja. Este serviço consiste em tirar medidas do corpo do cliente, e analisar sua colorimetria para assim identificar qual tipo de roupa melhor se adequa a cada corpo. Ainda que o cliente não deseje usar deste serviço, ele serve para que as atendentes consigam melhor sugerir peças aos clientes, analisando superficialmente cada tipo de corpo;
- Eventos de lançamento da nova coleção com desfile de modas na loja;
- Atendimento VIP. As lojas funcionam em horário normal do comércio, mas para aqueles clientes que não conseguem fazer suas compras neste horário, muitas vezes porque também trabalham no comércio, a loja dispõe de agendamento de horário diferenciado. Assim o cliente pode fazer suas compras sem pressa, no horário que melhor lhe convir;
- Brindes/ mimos em datas especiais, como dia das mães, namorados, etc;
- Concursos e sorteios via facebook;
- Vitrines temáticas e participativas, como Outubro Rosa;
- Projeto #raiodesol que bonifica os clientes que postarem no facebook ou instagram uma foto com roupa da loja, e colocarem na legenda #raiodesol;
- Campanhas do agasalho e de coleta de brinquedos usados para serem doados em creches e comunidades carentes;
- Encomenda de produtos específicos. Sempre que o cliente estiver procurando algum produto muito específico que não encontra-se disponível na loja, é feita a encomenda deste com a pessoa responsável pelas compras. Por exemplo, a loja não trabalha com linha de vestidos de festa social, mas se o cliente desejar, é feita a compra do produto para ele, sem compromisso;

- Estacionamento amplo. Tanto na loja matriz, que fica mais retirada do centro da cidade e desta forma tem um amplo estacionamento em frente à loja mesmo, como na loja filial que fica na rua principal do bairro, a rua do comércio, há estacionamento aos clientes. Na loja filial os clientes podem usar do estacionamento privativo da loja, que fica atrás do prédio, dando maior comodidade e praticidade para fazer suas compras.

#### Como a empresa promove relacionamento com colaboradores:

- comunicação direta, com *feedback*;
- reuniões semanais;
- datas especiais com comemorações diferenciadas, como dia do comerciante;
- oferta de cursos com auxílio de 50% do valor;
- metas/ comissões;
- avaliação individual;
- projeto 'incentivando inovações', no qual o funcionário é bonificado com R\$ 50,00 em vale-compras por cada ideia inovadora que trouxer, e mais R\$ 50,00 em dinheiro se a ideia foi aplicada. Para validar o projeto o funcionário deve descrever a ideia e entregar à gerente;
- incentivando e dando liberdade para criarem e inovarem;
- planejamento estratégico e plano de ação anual com participação do colaborador;
- participação de diversos programas de qualificação de gestão do SEBRAE, como o ALI (agentes locais de inovação), que são consultorias com a finalidade de mapear e desenvolver inovação nas empresas. Desta forma, diversos projetos foram criados e estão em atividade, a fim de valorizar a inovação da empresa com participação dos colaboradores;

#### Como a empresa promove relacionamento com fornecedores:

- De acordo com as necessidades sentidas pelas sócias em atender com maior privacidade e espaço os representantes que visitam a empresa rotineiramente, foi criado um escritório de atendimento. Neste local há uma mesa adequada para o atendimento dos fornecedores, num espaço amplo e reservado.

- Atendimento agendado: a fim de evitar visitas desnecessárias, passou-se a agendar previamente o atendimento aos representantes comerciais, que assim não perdem seu tempo com visitas desnecessárias e acabam por economizar combustível em suas viagens;
- Espaço personalizado: além de ser privativo e mais espaçoso, neste ambiente pode ser oferecido aos fornecedores, chá, café e chimarrão, promovendo um relacionamento mais próximo e afetivo, gerando bons negócios;
- Predefinição do que será comprado: em reuniões preliminares as sócias definem o que deve ser comprado de cada fornecedor (em relação a quantidade e modelos), e assim há redução do tempo na hora de escolher o que precisa ser comprado, trazendo maior possibilidade de acerto nas compras pelo fato de estarem de acordo com a necessidade das lojas, que foram previamente estabelecidas;
- Visita a feiras do setor, participação em eventos e show-room: no início de cada estação as sócias participam de feiras de lançamento, desfiles de moda e buscam se informar do que será tendência. Desta forma participam dos eventos promovidos pelos fornecedores e ficam mais bem preparadas para as futuras compras. Isso também gera um vínculo mais próximo e compras melhores.

#### Como a empresa promove relacionamento com o ambiente em que vive:

A empresa adota algumas práticas de gestão, como:

- Economia de energia: orientando a equipe para que desliguem as lâmpadas desnecessárias, só liguem o ar condicionado em situações necessárias, aproveitem a luz do sol abrindo janelas e cortinas para que entre luminosidade no ambiente, desliguem o bebedouro no inverno, dentre outras medidas;
- Reciclagem: diariamente são recebidas mercadorias em caixas de papelão. A empresa incentiva que essas caixas sejam guardadas até atingir um volume suficiente para que possam ser vendidas ou doadas a um papaleiro, que dará o destino correto a elas. O lucro provindo da venda deste material é dos colaboradores;
- Utilizar folhas de rascunho: para impressão de documentos provisórios e de teste, é uma prática aplicada em ambas às lojas, bem como reaproveitamento do papel-presente para rascunhos;

- Carbono Neutro: todo ano é renovado o programa Carbono Neutro, através do qual é feito um mapeamento das práticas da empresa e sua geração de carbono ao ambiente. A empresa neutraliza o carbono emitido, plantando árvores e favorecendo o meio ambiente, do qual tiram recursos e como uma empresa sustentável, deve repor.
- Apante: As lojas apoiam as causas sociais (como a Liga do Câncer de Mama de Teutônia, Aapecam, APAE), mas se envolvem diretamente com a Associação Protetora dos Animais de Teutônia, através de Suélin e Rosani que fazem parte da diretoria. Na loja é feito a venda de camisetas da ONG por R\$ 20,00 (em períodos específicos) e tem um caixa-sofre que recebe doações dos clientes que desejarem ajudar na causa. A empresa também ajuda a Apante através de doação de prêmios para rifas, bem como na venda de número, que é destinado à castração de animais e cirurgias.
- Doação de roupas e calçados à comunidade carente: Anualmente é doada uma grande quantidade de roupas e calçados mais antigos da loja, para pessoas necessitadas. A gerência da loja leva estes produtos ao CRAS da cidade, ou à Comunidade Católica, que distribui aos que mais precisam.
- Ajudando a Comunidade: A loja participa dos eventos da comunidade patrocinando e auxiliando diversos eventos de cunho social. Festas da Comunidade Católica e Evangélica, grupos de danças alemãs, CTGs, capoeira, teatro, Grêmios Estudantis também são beneficiados financeiramente ou com brindes. Outras atividades também são favorecidas através do apoio da empresa, que está engajada na comunidade na qual está inserida.
- Adoção de uma criança deficiente para vestir no Natal: todo ano a loja matriz veste uma criança deficiente carente, com roupas e calçados novos da loja, a fim de presenteá-la e deixa-la mais feliz.

Existe uma consciência da necessidade de orientar e educar o público interno, com informações e exemplos de sustentabilidade, contemplando aspectos econômicos, sociais e ambientais. Sugestões de mais práticas ecologicamente corretas são bem vindas e podem ser trabalhadas através do projeto Incentivando Inovações.

As ações de relacionamento com a comunidade atualmente não são divulgadas pela empresa. Elas acontecem pelo desejo da proprietária Rosani em ajudar o próximo e cumprir com o papel de empresa solidária. Existe um projeto que entra em vigor em 2015, que visa promover as ações de relacionamento com a comunidade de forma planejada, a fim de ser divulgadas as ações, e assim a loja se posicionar como uma empresa preocupada com o próximo.

Além desta finalidade, o objetivo de divulgar as ações que já acontecem há 27 anos, é em incentivar mais empresas e/ou pessoas a também ter atitudes solidárias, ajudando o próximo.

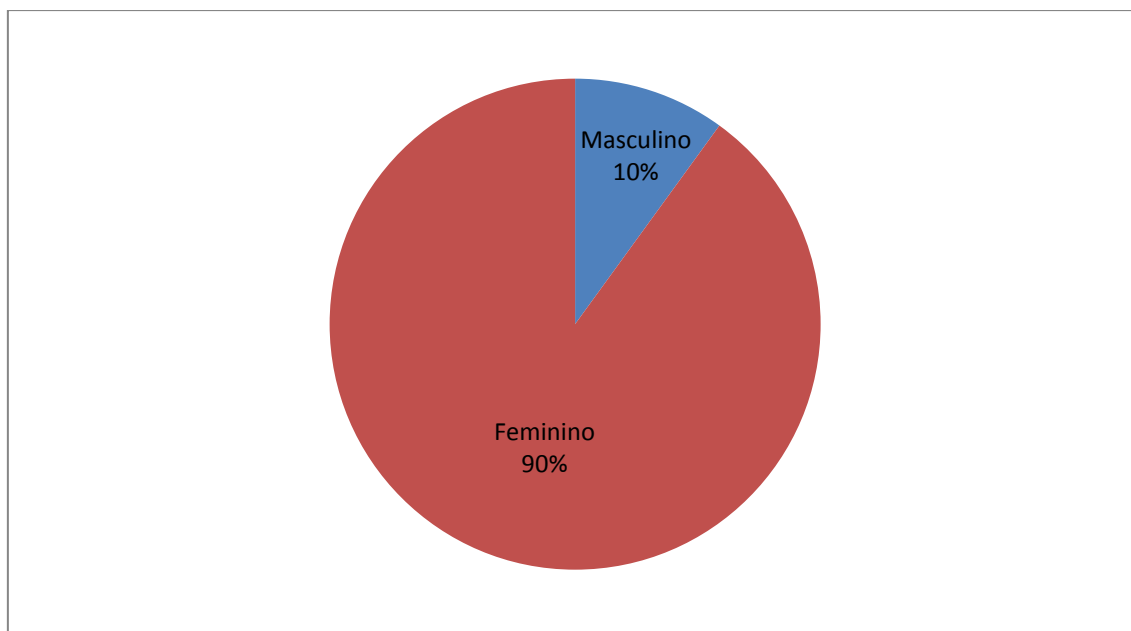
### **5.1 Pesquisas externas**

As pesquisas feitas estão apresentadas através de gráficos, seguido de análise dos mesmos. Primeiramente apresenta-se a pesquisa interna, feita através do questionário com clientes que tivessem disponibilidade para responder. Esse questionário foi feito com o intuito de analisar se a imagem que a loja tem de si mesma, condiz com o que seus clientes pensam dela.

Dados gerais da mensuração dos questionários:



Figura 6 - Gênero

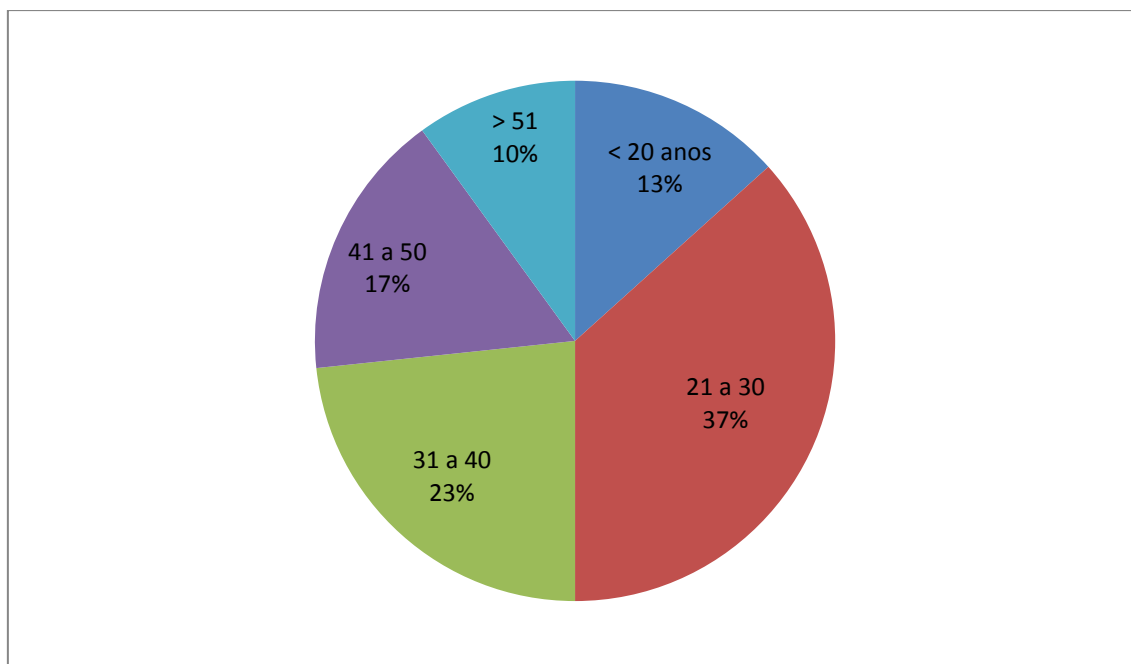


Fonte: a autora.

Analizando as fichas de crediário da loja e também através da pesquisa, identifica-se um número muito maior de clientes mulheres do que de homens, apesar da loja comercializar produtos para ambos. Isso ocorre porquê as mulheres normalmente fazem as compras para seus maridos e/ou namorados e, por este motivo, já abrem o crediário em seu nome. A empresa tem o foco especialmente no público feminino, pois são as principais consumidoras. E segundo pesquisa do Ibope divulgada em 27 de janeiro de 2014, 67% das mulheres realizam compras pessoais todo mês, contra 58% dos homens, confirmando este número não somente na empresa, mas em dados estatísticos gerais.

Com isso, pode-se concluir também através da pesquisa, onde a grande maioria são mulheres. Esse dado será importante para as próximas questões, que em alguns casos são influenciadas pelo gênero da pessoa.

Figura 7 - Idade



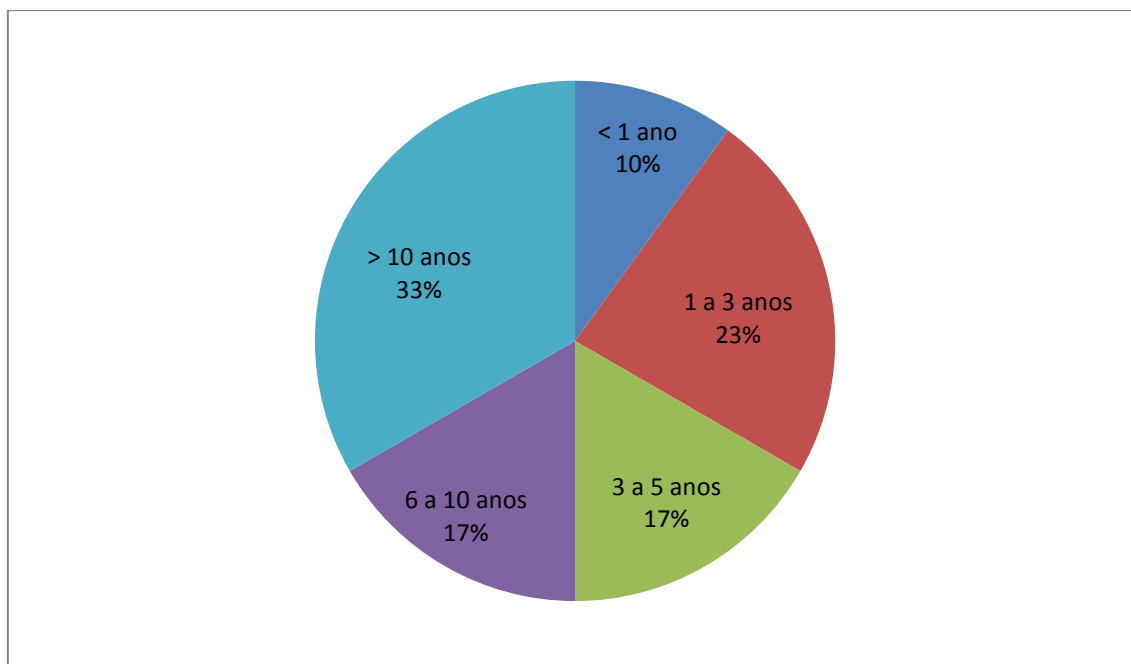
Fonte: a autora.

Conforme já identificado através das fichas de crediário, o público da loja se concentra na faixa etária dos 20 aos 40 anos. Este fato foi confirmado pela pesquisa, apontando que a maioria dos clientes tem entre 21 a 30 anos. Analisar o público de uma empresa é semelhante a “estudar a plateia na hora em que você planeja fazer um discurso [...]”. Essa análise determina qual é o público-alvo da sua organização, o que cada um pensa sobre ela, e o que cada um sabe sobre a comunicação em questão”, observa Oliveira (2008, p. 34).

Analisando o público da loja, constata-se que ele é bastante jovem, considerando o tempo de existência da loja, que é de 25 anos, e a exigência da maioria para abrir crediário. Essa realidade diferiu do que se imaginava, uma vez que a expectativa era de que o público de uma empresa de 25 anos fosse mais tradicional e de faixa etária mais elevada.

Contudo, existe o público acima de 40 anos que também frequenta a loja e este, em sua grande maioria, apresentou-se como cliente fiel, que compra há mais de 10 anos na loja matriz, como é possível verificar na Figura 8 seguir.

Figura 8 – Há quanto tempo é cliente da loja



Fonte: a autora.

A mensuração dos dados inicialmente foi feita por loja, separando-se matriz e filial. Com isso, conclui-se que na loja matriz há mais fidelização de clientes e eles são de faixa etária mais elevada (acima de 40 anos). Já na loja filial os clientes compram há menos tempo (em torno de 3 anos), e são mais jovens. Conforme a Figura 7 pode-se perceber que 33% dos respondentes compram há mais de 10 anos, sendo que muitos responderam que compram há 27 anos, ou seja, desde que a loja existe.

Na revisão bibliográfica desta monografia, apresenta-se a afirmação de que além de analisar quem é o público-alvo é importante saber o que esse público pensa sobre a organização. E, através da identificação do gênero, da faixa etária e do tempo que a pessoa é cliente da loja, pode-se elaborar pesquisas de satisfação muito mais certas e ainda estratégias, com melhor definição do foco. Com essa pesquisa foi identificado o público alvo da empresa e será pesquisado o que ele pensa da organização também.

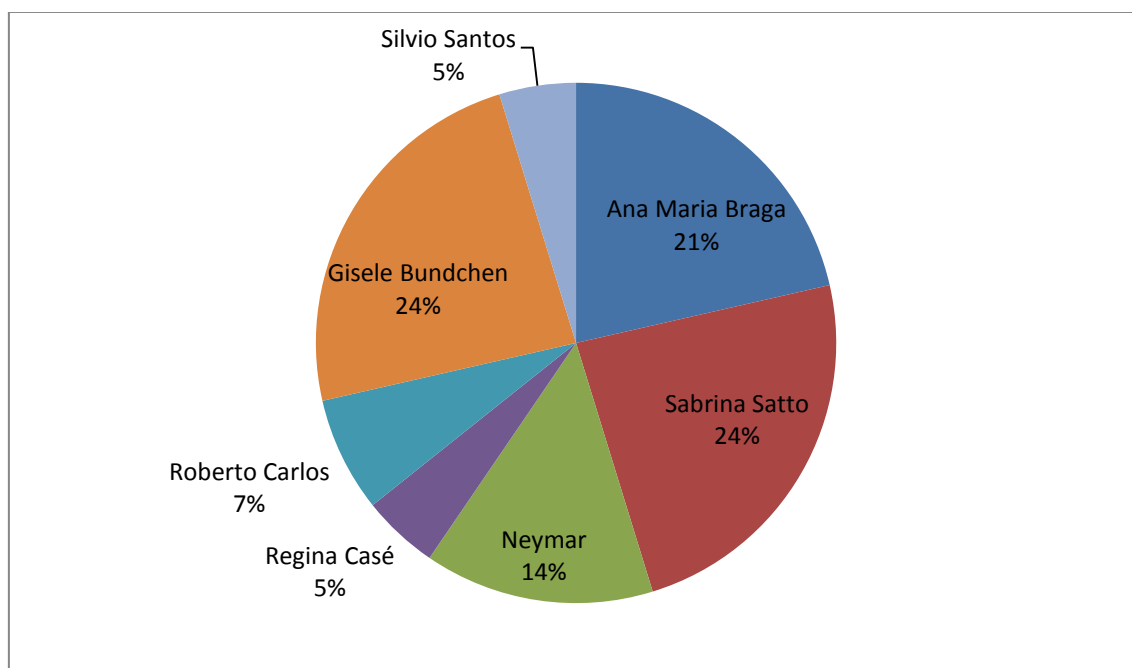
É possível ver na Figura 8 a opção de 1 a 3 anos com bastante representatividade também, somando 23% do resultado, confirmando a afirmação feita sobre a loja filial, visto que a grande maioria dos questionamentos foram feitos

nesta loja. A loja filial tem 15 anos e foca em outro público (o jovem), que não são tão fieis e mudam facilmente de loja, de acordo com sua necessidade momentânea.

Na revisão bibliográfica fica clara a importância da fidelidade do cliente, assunto que até mesmo o marketing está focando, direcionando para o chamado marketing relacional, pois é somente através de relacionamento com o cliente que se conquista a fidelidade. “Para haver fidelização duradoura, precisa haver ligação com a marca, pois assim haverá uma vontade do próprio cliente em manter e sustentar o vínculo, valorizando os produtos e serviços, e manifestando opiniões positivas” (Kapferer, 2004, p. 69).

Com essa informação, acredita-se que loja filial deve rever a forma de relacionamento com seu público-alvo, que é diferente da loja matriz. O jovem tem outros anseios e valores que devem ser explorados para que se possa fideliza-lo também.

Figura 9 – Qual famoso a loja é



Fonte: a autora.

Sabe-se que a administração das percepções é medida através de pesquisas, e Argenti (2006, p. 53), afirma que “a clareza, o alinhamento e a integração da comunicação com todos os públicos têm a capacidade de criar ou acabar com a

reputação de uma empresa.” Com essa afirmação, conclui-se que as principais funções da comunicação empresarial são determinar como uma empresa quer ser percebida pelos seus diferentes públicos e como ela define sua identidade.

A questão apresentada na Figura 8 busca analisar, de forma indireta, a percepção do cliente sobre a empresa, visto que a própria empresa tem uma expectativa de resposta, desejando que seja coerente com a sua identidade.

Dessa forma, a análise desse gráfico deve ser feita com cautela, pois a ideia inicial de que o entrevistado assinalasse a pessoa famosa com a qual ele acha a loja se parece, com o intuito de, involuntariamente, escolher o famoso por sua personalidade parecida com a da loja. Porém, segundo relatos, houveram entrevistados que marcaram o famoso com o qual tinham mais afinidade, podendo comprometer o resultado da pesquisa.

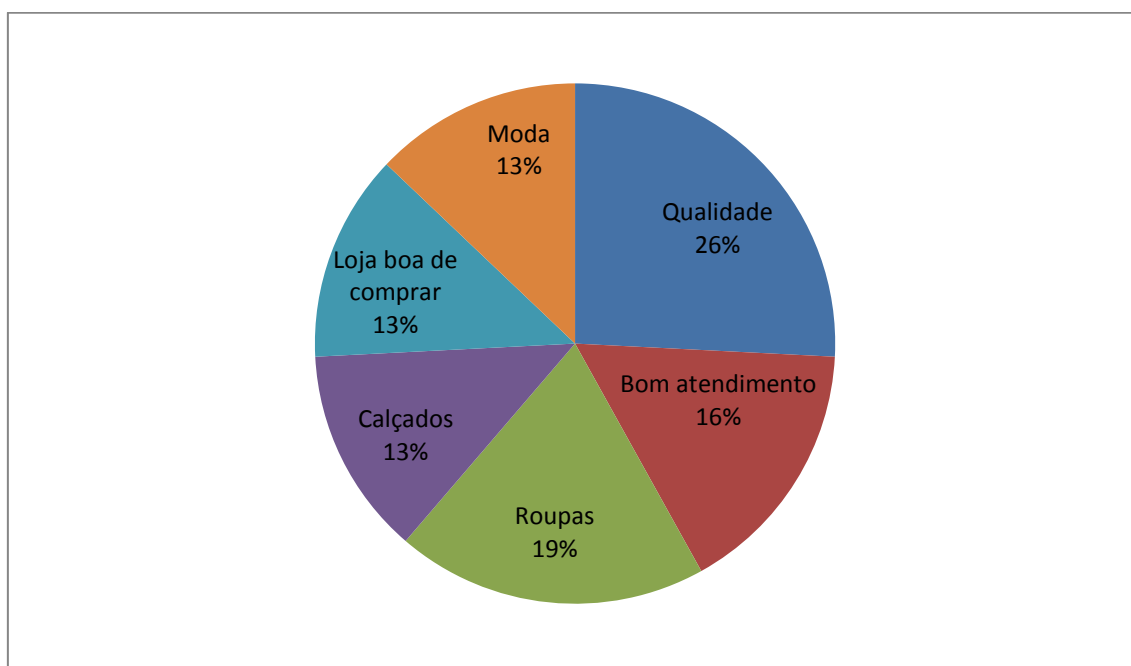
Resumo dos famosos:

- Ana Maria Braga: traz a ideia de família, de mulher mãe, de aconchego. Ana Maria é uma mulher madura, com sua carreira consolidada e uma pessoa bem quista, principalmente pelo público feminino, por entender seus anseios.
- Sabrina Satto: jovem e ousada. Sabrina Satto, além de ser uma mulher bonita, famosa e diferente, desde sua participação no BBB é apresentadora do programa Pânico na Band, expondo seu belo corpo, e sua personalidade animada e diferente.
- Neymar: jovem e famoso. Neymar é conhecido no mundo inteiro por sua simpatia e habilidade, uma pessoa querida por todos e talentosa.
- Regina Casé: é o símbolo do povo brasileiro. Bem humorada e divertida, Regina tem um estilo diferente (considerada por alguns, brega) e é bastante popular, atraindo um público de classe média / baixa, pois remete em favela e pobreza.
- Roberto Carlos: profissional consagrado e de classe. O rei, como é conhecido, é famoso por sua habilidade musical, classe e inteligência. Roberto Carlos é uma pessoa tradicional, culta e segue uma carreira sólida que está sempre em alta. Atinge um público mais maduro e culto.
- Gisele Bündchen: moda e beleza. A modelo mais famosa do mundo, conhecida por sua beleza e estilo, tem uma personalidade marcante e uma carreira de sucesso. Tudo a ver com moda e roupas.

- Silvio Santos: tradicional, bem humorado e agora idoso. Silvio Santos é famoso por ter muito dinheiro e, neste caso, serve como comparação com algo velho, ultrapassado, uma vez que seus programas também não se renovam, tampouco seu estilo.

A loja foi considerada 'Gisele Bundchen' e 'Sabrina Satto', com empate de 24%. Pode-se concluir então que é uma loja que passa ideia de ser jovem, inovadora e diferente, além de bonita e da moda, símbolos trazidos com as famosas. E em 3º lugar, com 21%, Ana Maria Braga, que foi apontada na grande maioria por mulheres acima dos 40 anos, clientes da loja matriz, coincidindo com esse contexto mais familiar; diferente das entrevistadas que responderam Gisele e Sabrina, representando o público mais jovem atendido pela loja filial, indicando que as respostas estão de acordo com a identidade da loja.

Figura 10 – O que vem a sua mente



Fonte: a autora.

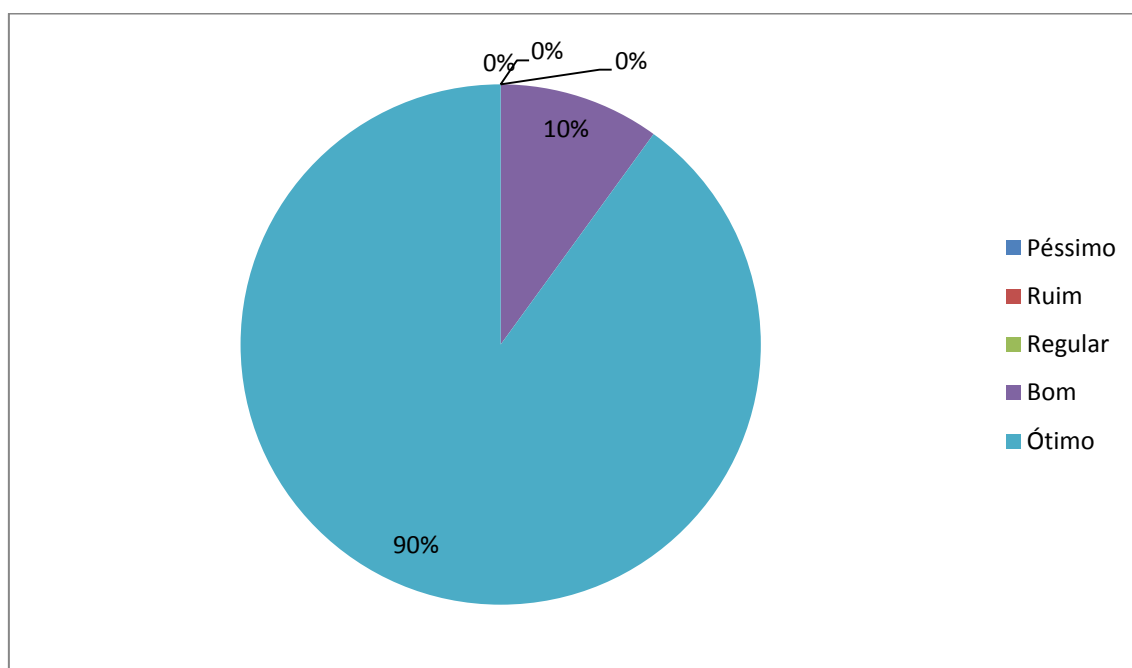
O foco da empresa, assim como sua missão, visão e valores, sempre foi em vender produtos de qualidade e tê-la em tudo que faz. Pode-se perceber isso através do discurso de seus sócios-proprietários e das práticas que a loja tem, resultando no que demonstrou as pesquisas, onde 26% dos entrevistados, ao

pensarem em ‘Raio de Sol modas’, pensam em qualidade. Logo, a imagem da loja está sendo coerente com a identidade dela.

Esta pergunta foi aberta de maneira a deixar o cliente livre para responder espontaneamente e, além das respostas que mais apareceram e constam no gráfico, que é qualidade, roupas e bom atendimento, condizendo com o desejável pela empresa; pode-se constatar frases como ‘roupas boas’, ‘roupas para sair’, ‘moda que me serve’, etc.

Segundo Andrade (2012), o ideal é que imagem e identidade sejam coerentes e coincidentes, pois se a identidade representa o que a empresa é, o bom seria que o público a visse da mesma forma. E isso acontece, de acordo com a análise das Figura 10 e 11.

Figura 11 – Avaliação do atendimento



Fonte: a autora.

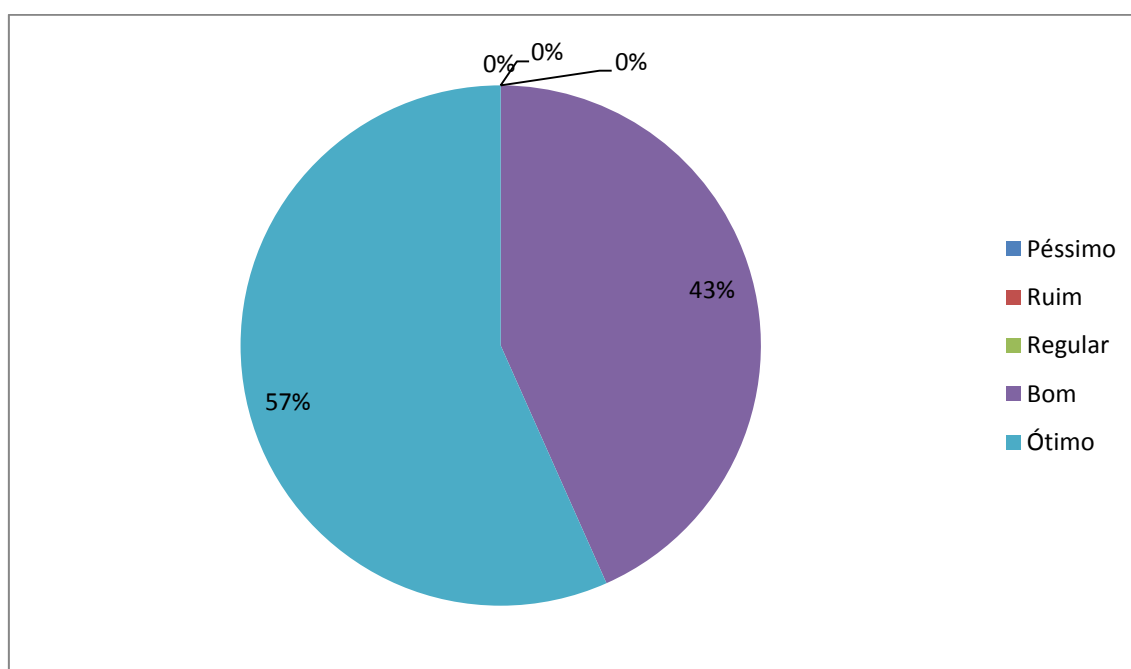
O atendimento das lojas foi avaliado pelos entrevistados como ‘bom’ e ‘ótimo’, onde ‘bom’ obteve 10% e ‘ótimo’ 90%, cumprindo com o desejado pela empresa, que representa o foco no atendimento e na qualidade dos produtos, para assim manter os clientes satisfeitos.

O resultado dessa questão é o reflexo do investimento em qualificação dos vendedores, pois são eles que estão na linha de frente, fazendo o atendimento ao cliente. O foco na gestão de pessoas acontece mais intensamente desde 2009, com iniciativas de melhor promover o relacionamento com esse público, através das políticas apresentadas no capítulo anterior.

Sabe-se que o público interno também se posiciona perante a empresa, diz Brum (2010), afirmando que existe também o posicionamento interno, do qual participam os funcionários e sócios da empresa. Sem essas pessoas a organização não sobrevive e eles, além de serem “a cara da empresa”, são formadores e multiplicadores de opinião.

Dessa forma, se o público interno está bem informado e satisfeito com a empresa, ele dissemina isso ao público externo, o que gera satisfação do cliente, conforme foi visto na pesquisa. O funcionário deve ser a favor do sucesso da empresa, e compreender que ela indo bem, poderá crescer pessoal e profissionalmente no seu ambiente de trabalho. Essa é uma questão que a loja Raio de Sol busca deixar claro para todos que trabalham na empresa, segundo Rosani Petter.

Figura 12 – Qualidade dos produtos

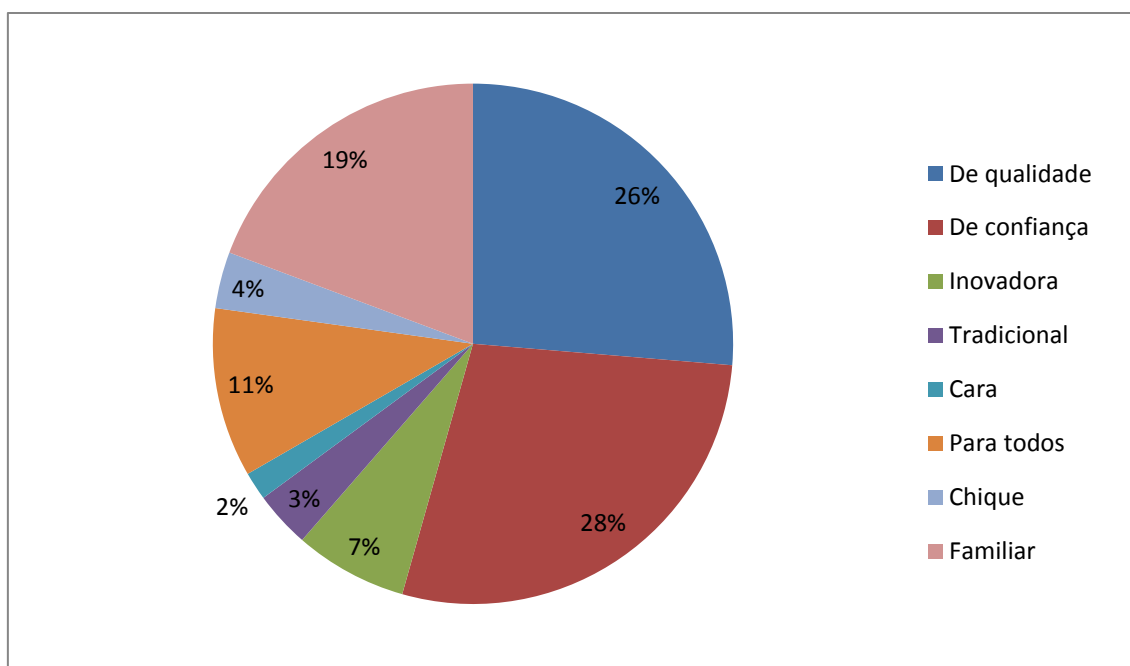


Fonte: a autora.



Na questão de número 7 (representada pela figura 12) foi feita a abordagem sobre a qualidade dos produtos da loja e o resultado foi satisfatório, sendo 43% ‘bom’ e 57% ‘ótimo’. Nenhuma resposta pejorativa foi apresentada nessa questão, trazendo a conclusão de que quem conhece o produto e a loja identifica a qualidade.

Figura 13 – Passa a imagem de uma loja



Fonte: a autora.

A imagem de uma empresa é formada individualmente. Porém, com a rapidez das informações que existe atualmente, é possível conquistar uma imagem empresarial, para muitas pessoas, de forma rápida. O autor Argenti (2006, p.60) afirma que a “imagem é a empresa vista pelos olhos de seu público. Uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos”. Na questão apresentada na Figura 13, podemos ver as diferentes imagens que a mesma empresa passa aos seus públicos.

A loja Raio de Sol passa principalmente a imagem de uma loja de confiança, com 28%. Depois, o quesito qualidade atingiu 26% das respostas. Outras opções também foram escolhidas, como uma ‘loja familiar’ (principalmente os entrevistados da loja matriz, que tem mais de 40 anos e que compram para toda a família), e ‘uma loja para todos’ com 11% das respostas.

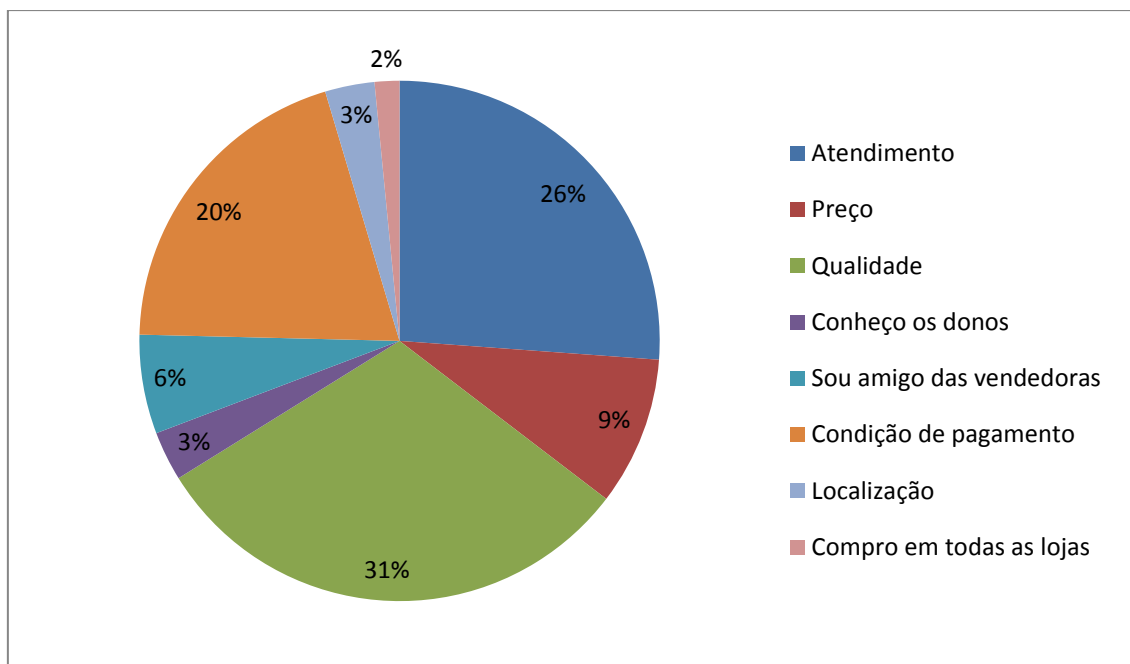
O fato de ser de confiança pode estar atrelado ao fato de ser uma loja tradicional na cidade, com atendimento afetivo, onde as pessoas se conhecem e conhecem as vendedoras. O resultado desejado também foi apontado, que é a qualidade da loja, assinalada com 26% das respostas.

A principal imagem da loja, segundo esta pesquisa, foi 'a imagem de uma loja de confiança'. Segundo a revisão bibliográfica, a história de construção da reputação e confiança na marca é gradativa e longa, e por isso, a mensuração e retorno nesse tipo de investimento se tornam mais árduo e prolongado. Como a própria história da loja já tem 27 anos, sempre com o mesmo foco, começam a colher os resultados, que é a confiança conquistada.

Pode-se fazer uma analogia desta questão com a Figura 9, sendo que a pergunta é similar, devendo apresentar similaridade também na resposta. Desta forma, a loja foi apontada como sendo Gisele Bundchen, que nos passa confiança e qualidade, por ter uma carreira sólida. E na terceira posição, com 19%, passa a imagem de uma loja familiar, o que coincide também com questão da Figura 9, que tem como resposta Ana Maria Braga, também representando a parte mais família.

O que destoa é a questão da loja ter sido apontada como Sabrina Satto e na Figura 13 não ter sido considerada uma loja inovadora, pois Sabrina Satto traz essa perspectiva de algo diferente e ousado. Então, pode haver um problema quanto a esse quesito.

Figura 14 – O que te leva a comprar na loja

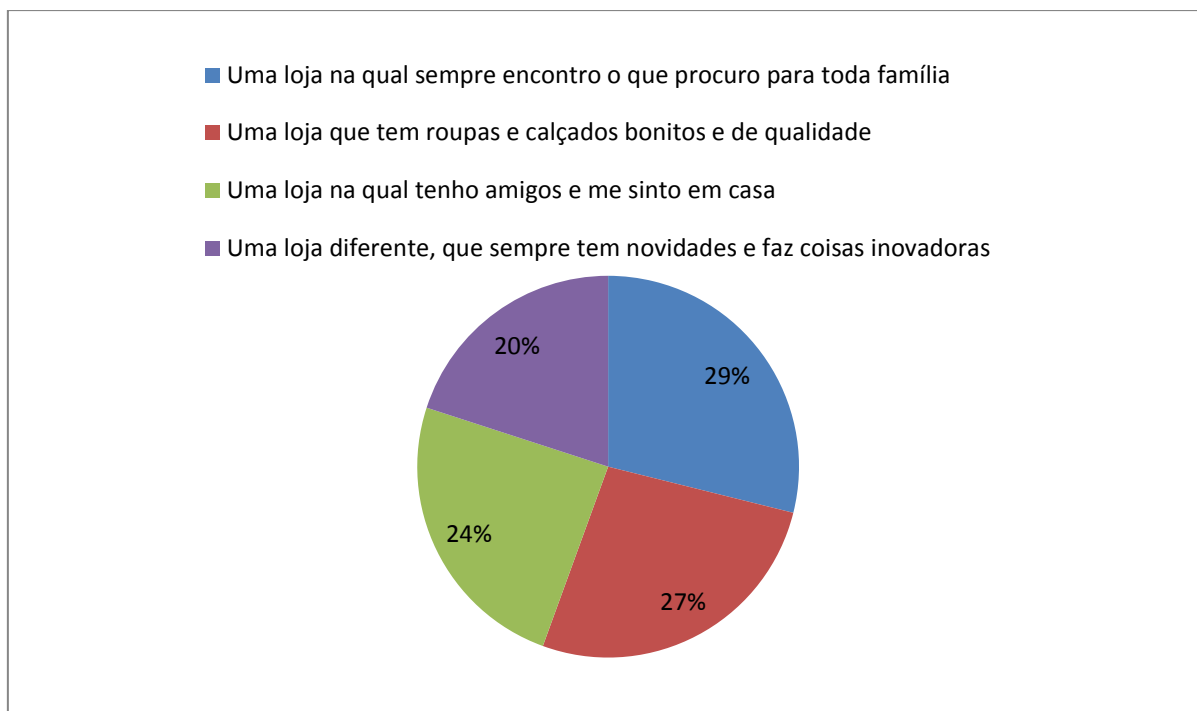


Fonte: a autora.

Ao ser perguntado sobre o que leva o cliente a comprar na loja, obteve-se como resposta a qualidade dos produtos como principal fator, com 31%, seguido do atendimento, com 26% e condições de pagamento, 20%, deixando claro que não é somente pela afinidade com vendedoras ou proprietários que os clientes vêm à loja e sim porquê gostam da loja e dos valores que ela tem. De acordo com a pesquisa, somente 9% compram pelo preço, uma vez que não é essa a estratégia competitiva da loja e é o que identifica-se no questionário.

Kapferer (2004), afirma que a imagem de qualidade superior e de valor agregado à marca justifica o preço superior de um produto. Isso quer dizer que quando a marca é famosa por sua qualidade ou outro adjetivo marcante, o consumidor paga por isso. Porém é preciso utilizar-se de ações de relacionamento e publicidade para o consumidor conhecer o produto e reconhecer suas características, assim que ela estiver bem posicionada será capaz de atrair e manter uma boa rede de clientes fiéis.

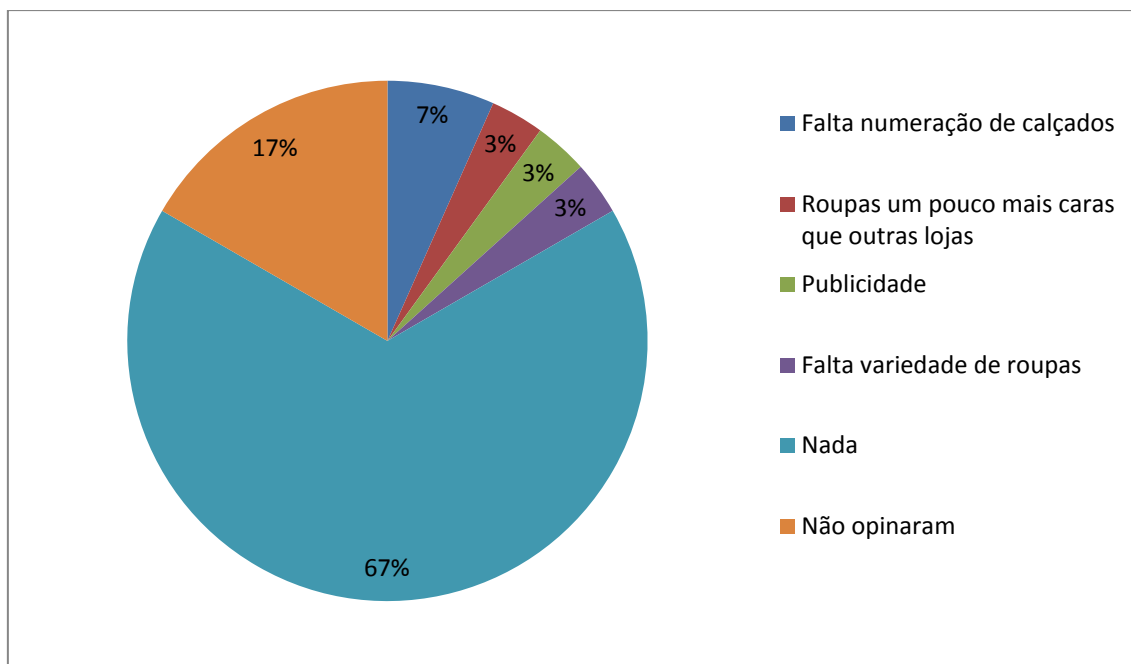
Figura 15 – Frase que define a loja



Fonte: a autora.

Nesta questão foi perguntada qual frase melhor define a loja e, com 29% de preferência, “uma loja na qual sempre encontro o que procuro para toda a família”, com a maioria que escolheu esta opção sendo cliente da loja matriz, que tem opções completas para a família. Em seguida, com 27% “uma loja que tem roupas e calçados bonitos e de qualidade”, mostrando mais uma vez a qualidade dos produtos sendo um diferencial da loja. Logo após, com 24% “Uma loja na qual tenho amigos e me sinto em casa”, representando o objetivo da empresa, que deseja que com bom atendimento crie-se um ambiente familiar e agradável.

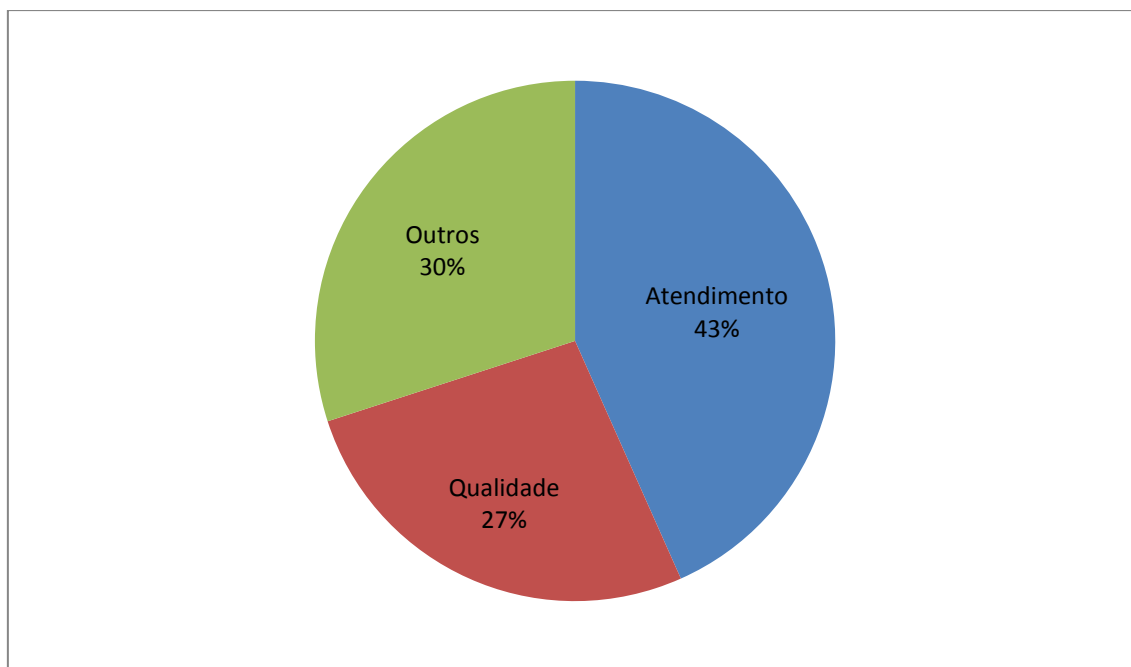
Figura 16 – Ponto fraco



Fonte: a autora.

Com a maioria dos entrevistados respondendo “nada”, conclui-se que a empresa está satisfazendo, de modo geral, seus clientes, ainda que sempre exista algo para melhorar, como maior diversidade em roupas e calçados com grades mais completas. Essas informações devem ser coletadas constantemente pela empresa, a fim de poder compreender o que o cliente pensa sobre a loja e no que ela pode melhorar. Para este estudo, a questão foi desenvolvida a fim de descobrir algum ponto falho na loja, que pudesse comprometer seu posicionamento ou imagem, o que neste caso não ocorreu.

Figura 17 – Pontos fortes



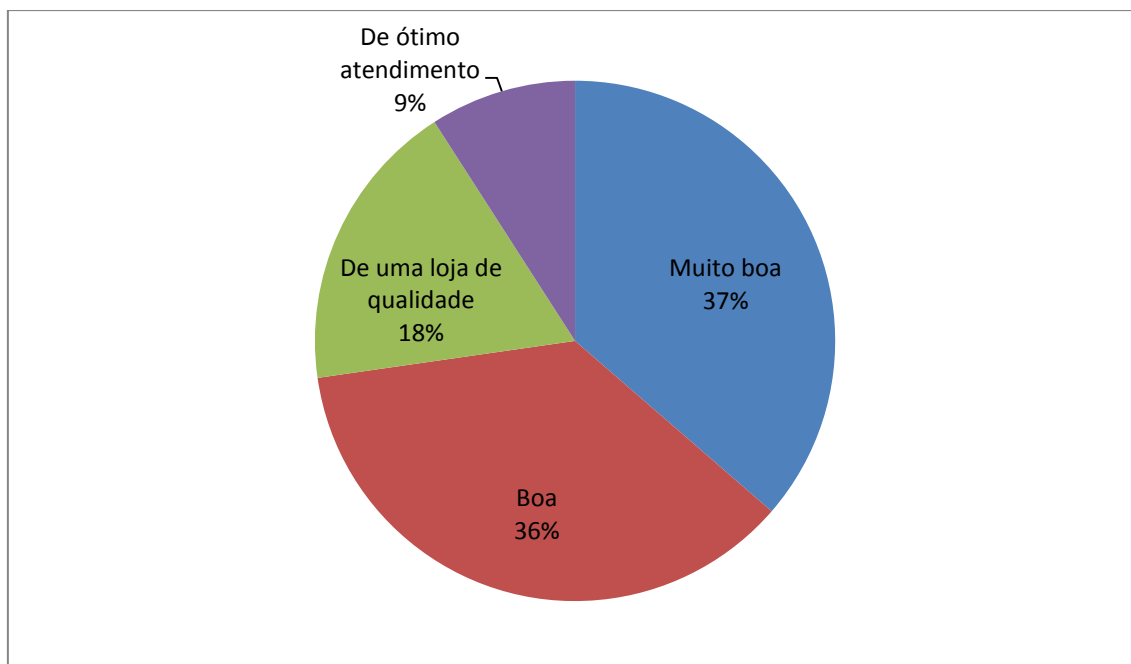
Fonte: a autora.

O ponto forte da loja, para quem já a conhece e é cliente, está de acordo com o desejado pela empresa, que é o atendimento e a qualidade. ‘Outros’ aparece com 30%, tendo as mais diversas respostas, como “lançamentos”, “sempre atualizada” e “promoções”.

Para Costa e Silva (2002, p. 27), posicionamento é definido como a “síntese da concepção estratégica da marca, a criação e o desenvolvimento de diferenciais competitivos concebidos pelo consumidor”. Neste caso o consumidor percebe os diferenciais competitivos, que são qualidade e atendimento, e aponta-os como pontos fortes da loja, trazendo a informação de que a teoria confirma a prática e vice-versa.

Outra reflexão que se tem nesta análise, é que a empresa se posiciona por atributo. Segundo a revisão bibliográfica, quando o posicionamento é baseado no desempenho de características ou propriedades específicas da marca, como padrão de qualidade, competências do pessoal, criatividade, grau de flexibilidade, tem-se um posicionamento por atributo.

Figura 18 – Reputação da loja



Fonte: a autora.

A reputação é o conjunto agregado de percepções que as pessoas têm de uma organização ou marca e essa percepção é formada através de experiências pessoais, mensagens retidas e também das conversas de terceiros sobre a empresa/marca.

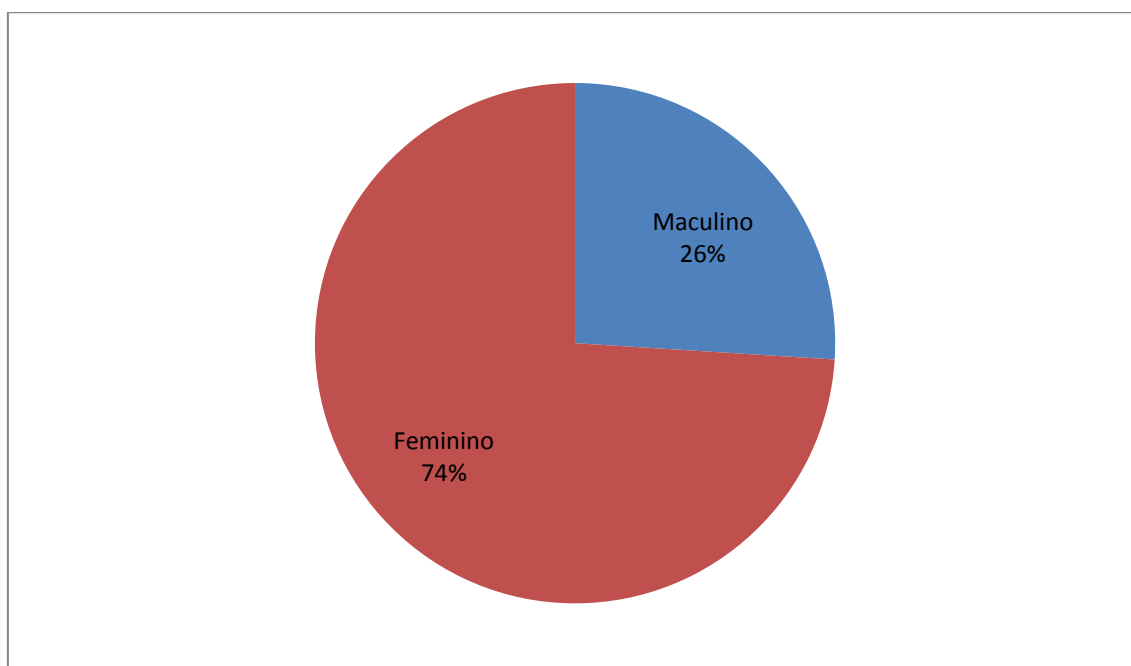
Neste quesito a loja, na análise dos entrevistados, foi de 'muito boa' e 'boa', sendo descrita ainda como "loja de qualidade" por 18% e de "ótimo atendimento" por 9%. Todas as respostas foram positivas e de acordo com o que a empresa deseja desde que foi fundada, confirmando que a identidade da loja esta coerente com a imagem percebida pelo cliente, gerando um bom posicionamento na mente do consumidor e, a longo prazo, uma reputação positiva.

Como se forma a imagem no público é basicamente o resultado de todas as experiências, crenças, posições, conhecimentos, sentimentos e impressões que as pessoas têm a respeito da organização, de seus produtos e serviços, e de suas personalidades, bem como é uma impressão suposta sobre a organização, tida em comum por um grupo de pessoas; também é a informação que uma pessoa ou um grupo tem de uma organização. (CARISSIMI, 2001, p. 09).

## PESQUISA EXTERNA

A pesquisa externa foi feita em forma de entrevista com os moradores do bairro Canabarro, na cidade Teutônia, na qual estão localizadas as lojas Raio de Sol Modas e, conseqüentemente, seu público-alvo.

Figura 19 - Gênero

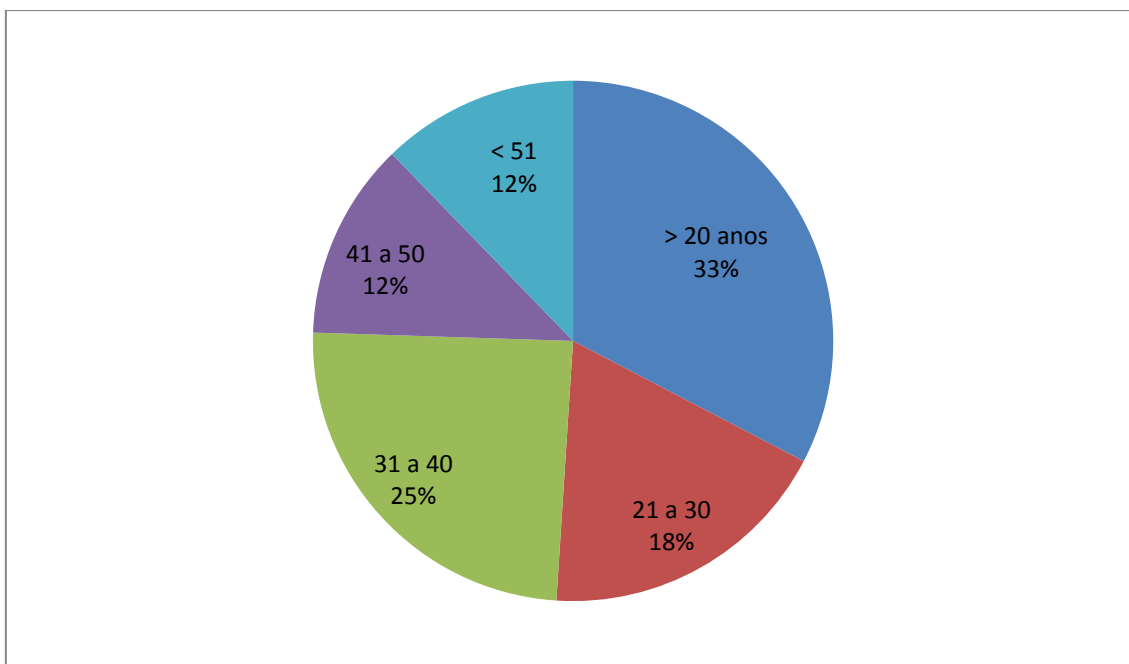


Fonte: a autora

A maior parte do público entrevistado foi do sexo feminino, pois é o qual mais consome quando se trata de varejo de roupas e calçados (IBOPE, 2014). Esse resultado pode ser fruto, também, da disponibilidade desse público para responder à entrevista.



Figura 20 - Idade

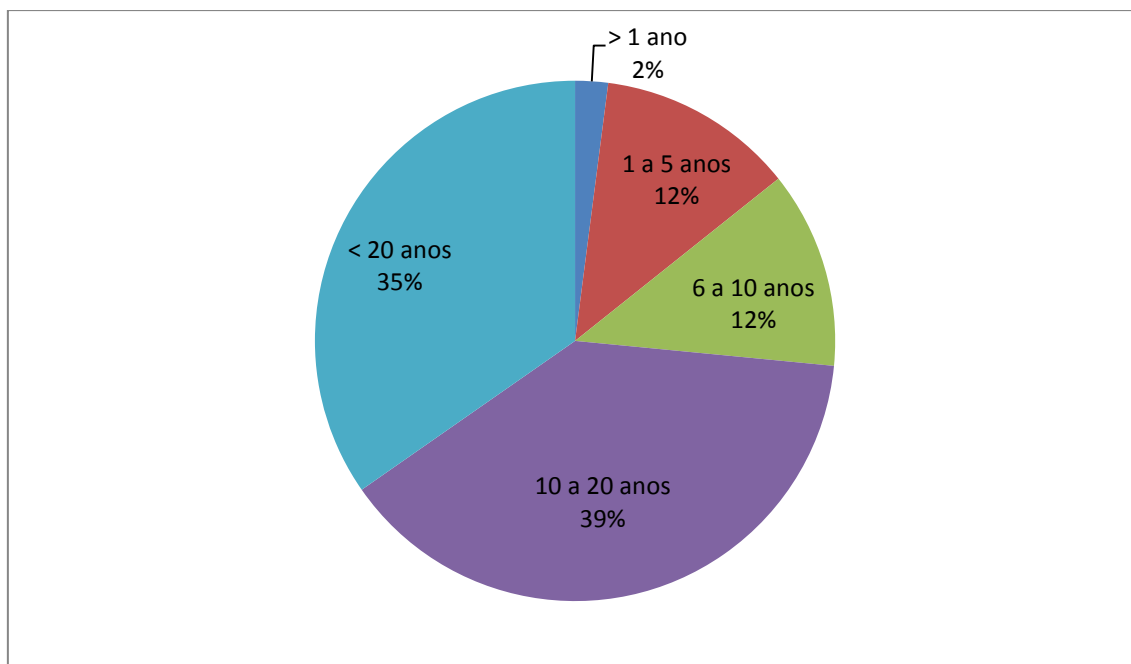


Fonte: a autora.

A idade do público entrevistado variou entre 16 e 60 anos. Sendo assim, observa-se que 33% o público entrevistado tem menos de 20 anos, o que influencia bastante os resultados das questões a seguir, uma vez que não é o público alvo da loja Raio de Sol.

Com 25% das respostas ficou a faixa etária de 31 a 40 anos, que seria um dos públicos mais frequentadores da loja Raio de Sol e que na entrevista citaram a loja com maior frequência.

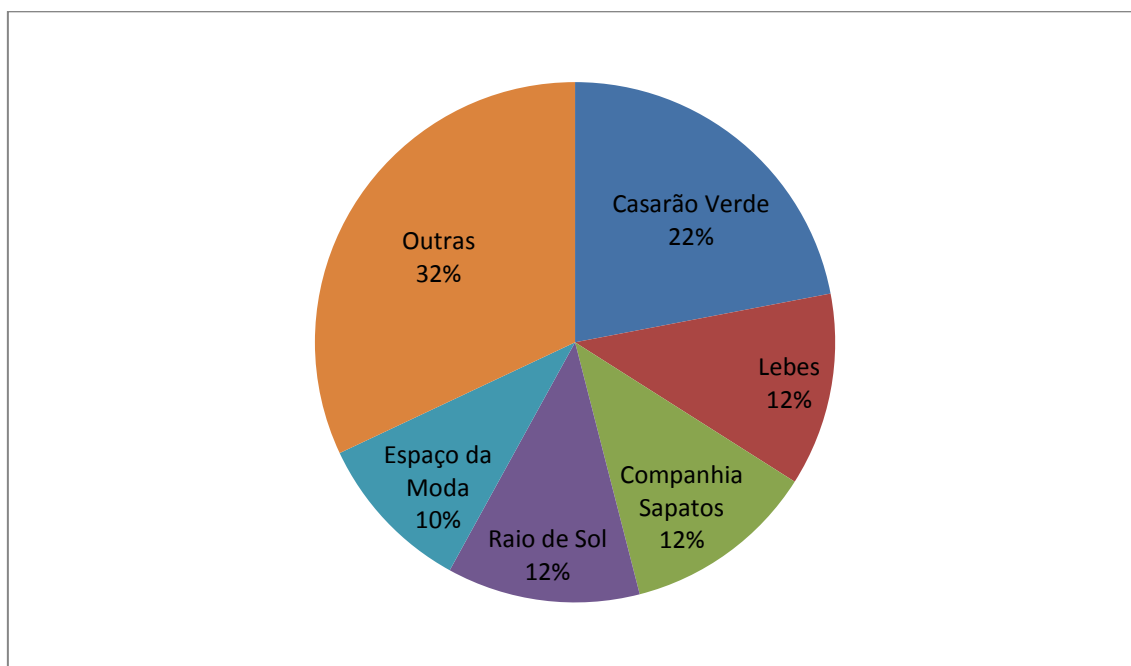
Figura 21 – Tempo que reside na cidade



Fonte: a autora.

A maioria das pessoas é natural de Teutônia ou residem há mais de 10 anos na cidade, sendo que 39% diz residir na cidade há mais de 10 anos, e 35% relata estar morando na mesma a mais de 20 anos. Muitas das pessoas que responderam que vivem há mais tempo na cidade deram como resposta às próximas questões, a loja Raio de Sol.

Figura 22 – Onde iria comprar agora



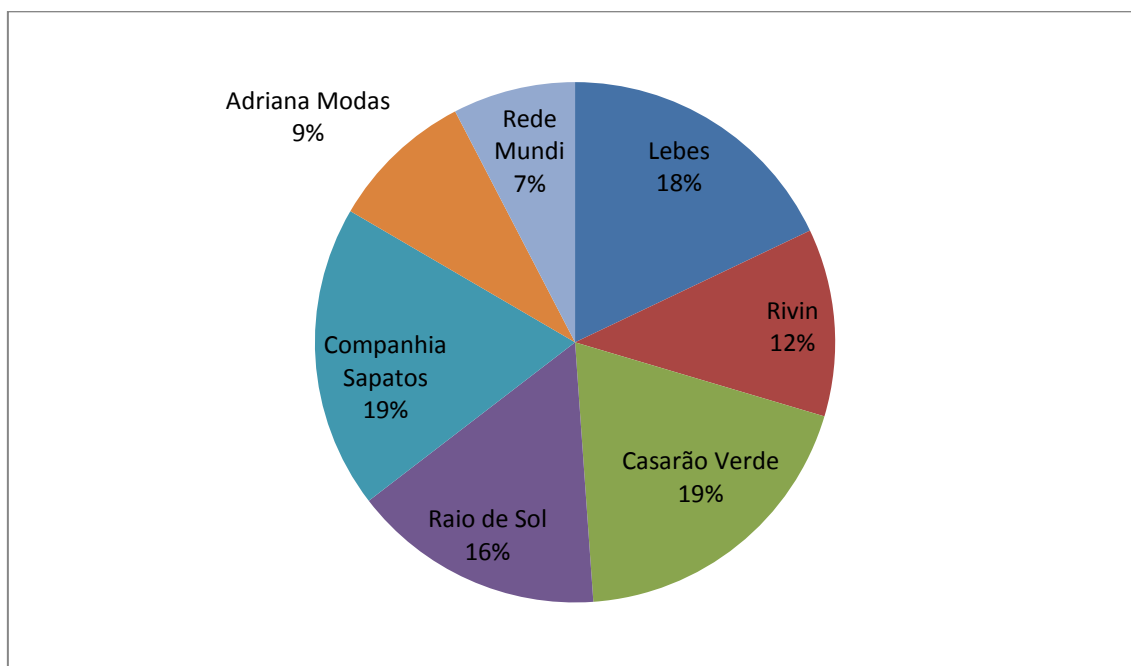
Fonte: a autora.

Esta questão teve influência das lojas que ficam abertas ao meio-dia, pois o questionário foi aplicado nesse horário e não haveria, na lógica, como comprar com uma loja que está fechada. Quando houve explicação, por parte da entrevistadora, afirmando que seria uma suposição podendo a resposta ser qualquer loja, o resultado variou. Com isso, 22% das pessoas iriam na loja Casarão Verde e 12% na Lebes que ficam abertas ao meio-dia e são lojas mais populares.

Ocupar uma posição competitiva, forte e positiva na mente do público, é o objetivo do posicionamento e para atingir esse resultado a empresa deve projetar de forma correta sua imagem, afirma Hooley et al (2001, p. 177).

Com essa afirmação, conclui-se que a Raio de Sol está ocupando um espaço na mente do público, pois apesar de não abrir no horário do meio-dia (no qual foi realizada a pesquisa), foi apontada com 12% das respostas, mostrando assim que está sendo lembrada pelos consumidores. A loja Companhia Sapatos também teve 12% das respostas, seguido da Espaço da Moda, que fica aberta ao meio-dia, e recebeu 10% de citação.

Figura 23 – Você já comprou na loja



Fonte: a autora.

As lojas mais populares são as que recebem maior frequência de respostas, como a Casarão Verde (com linha completa em roupas de preço acessível) e Companhia Sapatos (loja só de calçados, bem próximo ao local no qual foi realizada a entrevista). A loja Lebes é uma loja popular que vende além de confecção e calçado, eletro e móveis. Desta forma, dificilmente o consumidor nunca a frequentou pois a linha é bastante ampla e é uma loja forte no bairro.

A loja Raio de Sol nesta questão, obteve 16% das respostas e, com isso, pode-se identificar que muitas pessoas nunca compraram na loja. Logo, essa resposta influencia em várias outras, pois quem disse nunca ter comprado possivelmente não conhece o produto e o atendimento da loja, caracterizando-se como improvável que venha a citá-la como resposta para outras perguntas.

Foi dada como opção de resposta a loja Rede Mundi, justamente para identificar se os entrevistados iriam comentar que Raio de Sol é o mesmo de Rede Mundi e para a surpresa, os números foram diferentes. Ou seja, a loja filial que até início de 2014 tinha como nome fantasia “Raio de Sol Rede Mundi”, é conhecida por

alguns como Raio de Sol e por outros como Rede Mundi, pois quem respondeu uma, não respondeu outra, e nem fizeram comentário a respeito, a ponto de, em alguns questionários, responderem que comprem na Rede Mundi, dizer que não conhecem a Raio de Sol.

Segundo Oliveira (2009, p. 02) “o consumidor precisa saber que a empresa existe e quem ela é, para então dar preferência á ela, percebendo que se diferencia das demais”. E essa questão reflete exatamente isso, visto que a empresa precisa ser mais bem conhecida, para poder atingir um melhor posicionamento em relação à concorrência.

Analizando essa questão e comparando ela à teoria pesquisada, pode-se concluir que as empresas mais fortes, como a rede Lebes, Casarão Verde, tem seu diferencial no preço e este ainda é um grande atrativo para o consumidor. Segundo Hooley et al (2001, p.179), a diferença precisa ser capaz de ser além de comunicada (ou seja, explicada e entendida), acessível para que se possa pagar por ela; e rentável para a empresa.

Se o diferencial da loja Raio de Sol é a qualidade e o atendimento, é preciso estar ciente de que não atingirá o mesmo público que uma empresa que se diferencia por preço, este é um atrativo mais fácil de se comunicar do que a própria qualidade, que é subjetiva e um atributo a ser percebido e não comunicado.

A questão de número 6 da pesquisa externa é referente às 5 figuras que se apresentam a seguir. Em cada figura encontram-se 3 respostas, sendo que no último são 2. Esta questão foi desenvolvida a fim de saber o posicionamento específico das empresas no bairro Canabarro.

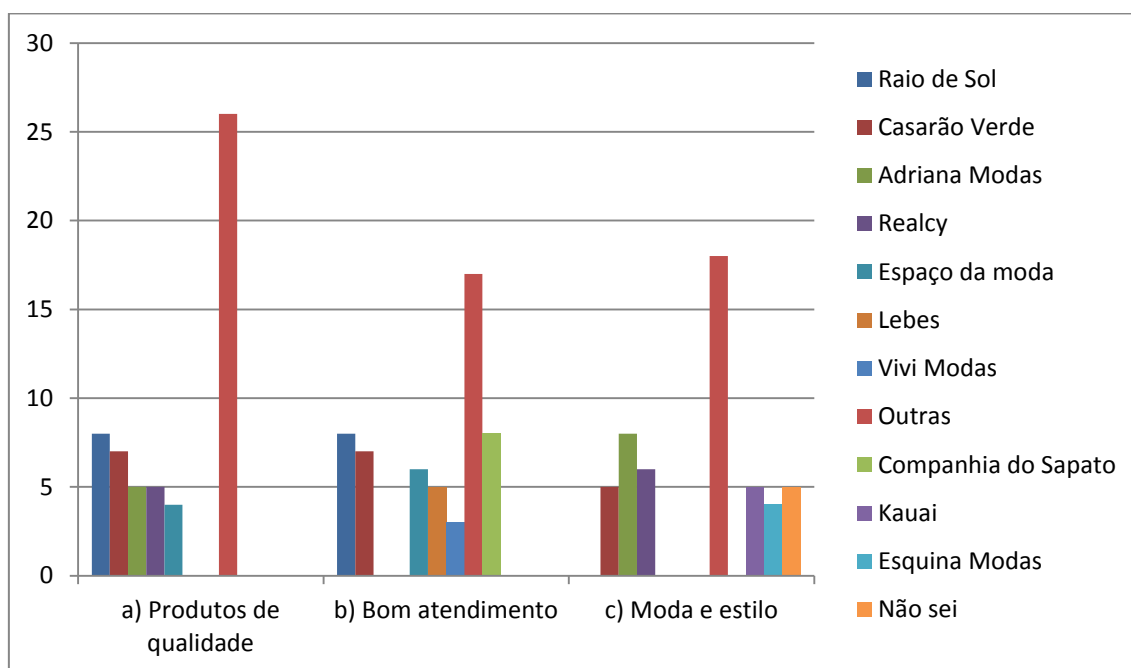
A autora Kunsch (2004, p. 159) afirma que em breve as organizações não serão mais avaliadas somente por suas vendas, produtividade e lucros, mas também por suas contribuições à comunidade na qual está inserida, por seus compromissos com a sociedade, enfim, por seu bom relacionamento. E isso pode ser identificado nas questões a seguir.

O autor Oliveira (2008) acrescenta que toda marca tem um valor e ele é definido tanto por aspectos tangíveis, como preço, embalagem, instalações, equipamentos, aparência e funcionários, como por aspectos intangíveis, que são a empatia, receptividade, segurança, atendimento, confiabilidade e outros.

Ainda conforme Oliveira (2009, p.15) “o nível de percepção da marca para o comércio também tem crescido [...] a maioria dos consumidores reconhecem as marcas pela embalagem e pelo nome”.

Nas questões a seguir, os valores tangíveis auxiliam na construção do posicionamento, mas o que mais é questionado trata sobre os valores intangíveis, a fim de descobrir a reputação da empresa.

Figura 24 – Qual loja vem a sua mente quando falo em (ABC)



Fonte: a autora.

a) Quando se trata de produtos de qualidade, a Raio de Sol foi a mais citada, comprovando que existe uma adequação entre a identidade da loja (que tem esse foco), com a imagem percebida pelo público. Desta forma, confirma-se que a loja está posicionada corretamente, pois sua imagem foi adequadamente identificada.

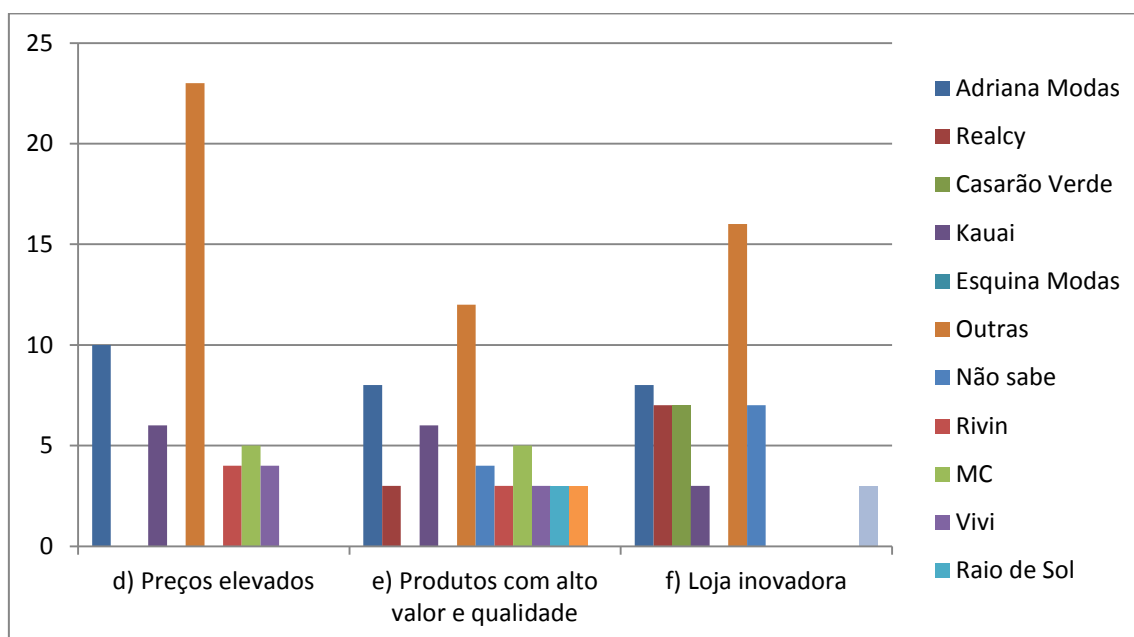
Em seguida Casarão Verde com 7 citações, Adriana Modas e Realcy também com 5.

b) Bom atendimento e clima amigável foi dado como resposta à Raio de Sol, com 8 citações, e a Companhia Sapatos com a mesma quantidade, seguida da Casarão Verde com 7. A loja tem o foco muito definido em produtos de qualidade de bom atendimento e mais uma vez pode-se concluir que está no rumo certo, pois o público

identificou isso, mesmo que sem maior destaque, uma vez que os concorrentes também têm bom atendimento segundo a pesquisa.

Com as questões apresentadas fica possível unir-se teoria e prática, concluindo que as pessoas, consumidoras ou não, formam sua imagem baseado em produtos e serviços, mas muito também influenciadas pela comunicação com colaboradores da empresa.

Figura 25 - Qual loja vem a sua mente quando falo em (DEF)



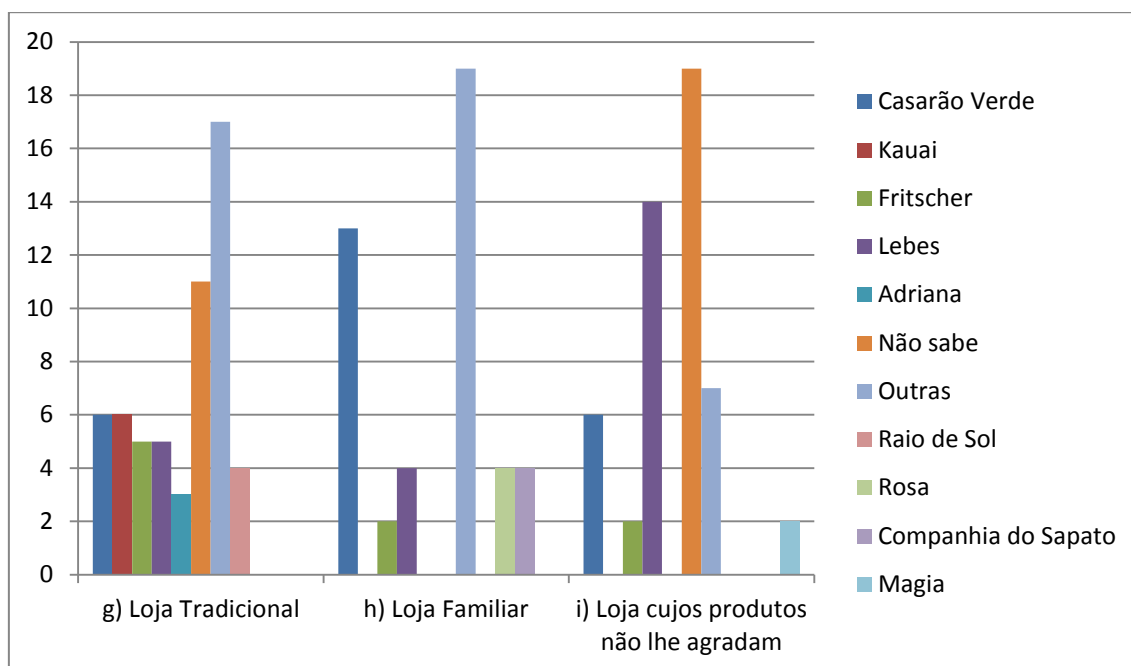
Fonte: a autora.

d) Ao questionar sobre uma loja de produtos de preços elevados, a loja mais citada foi Adriana Modas, que é uma loja que vende produtos semelhantes aos da Raio de Sol, porém com foco em moda feminina. Isso pode se dar pelo fato do próprio posicionamento da empresa. A loja Raio de Sol Modas não foi citada, o que significa que o público lembra muito mais da loja por sua qualidade do que por seu preço, que não é o menor, mas tem um custo benefício agregado.

e) Quando a pergunta foi "produtos mais caros porém de qualidade", ao contrário do que se esperava, a loja não foi a mais citada, ficando na frente as lojas menores e especializadas em moda feminina para a festa, que são produtos mais caros somente pelo que vendem. Tem-se assim Adriana Modas e Kauai, e com apenas 3 citações, que correspondem a 6%, a Raio de Sol Modas.

f) Quando a pergunta foi sobre qual loja é inovadora e diferente, a loja Adriana Modas se destacou. Neste caso, os entrevistados tinham foco voltado mais ao produto do que a loja em si, segundo a pesquisadora, pois as questões anteriores eram sobre produto, e com isso a loja Adriana, por vender produtos diferenciados e focados em moda, foi a mais lembrada, seguida por Realcy Modas e Casarão Verde.

Figura 26 - Qual loja vem a sua mente quando falo em (GHI)



Fonte: a autora.

g) Acredita-se que, quando uma loja não é inovadora, ela é tradicional. Mas nesta questão temos diferentes respostas, sendo que muitos entrevistados ficaram em dúvida quando ao termo (se ele se referia a tradicionalismo como o gaúcho, por exemplo, ou tradição de tempo de mercado). Tem-se como loja tradicional a loja Fritscher e Casarão Verde, com 6 respostas para cada empresa. Mas ainda fica claro que o número elevado de 'outras' (sendo diversas lojas) com 17 respostas e 'não sabe' com 11, mostra um posicionamento fraco das empresas, que não trabalham com esse diferencial.

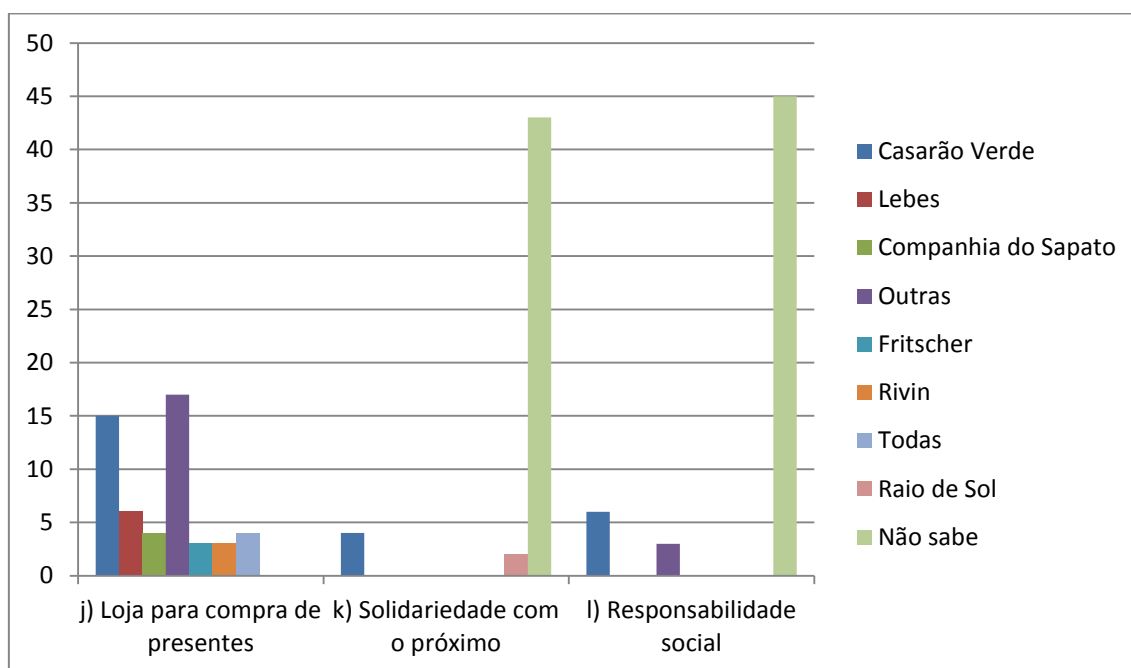
h) Nesta questão houve um problema de explicação por parte da entrevistadora, que relatou como sendo 'loja familiar' aquela que tem tudo para toda a família, sendo que a loja filial Raio de Sol não abrange esse público, pois não tem linha completa.



Assim, temos primeiramente a loja Casarão Verde, com 13%, e Raio de Sol com 4%, considerando principalmente a loja matriz.

i) A loja em questão, a Raio de Sol, não teve nenhuma citação quando a pergunta foi ‘qual loja não lhe agrada’, o que é um número positivo para essa análise. A empresa mais citada foi a loja Lebes, com 14 citações, e os produtos desta são muito diferentes dos produtos da Raio de Sol.

Figura 27 - Qual loja vem a sua mente quando falo em (JKL)



Fonte: a autora.

j) Ficou claro nesta questão que as pessoas, num modo geral, buscam comprar presentes em lojas que se posicionam por preço, pois sabem que não irão gastar muito se comprarem nestas. A Casarão Verde foi a mais citada, com 15 respostas, seguido de Lebes. A Raio de Sol foi citada, mas sem maiores volumes, e por isso compôs o “outras”.

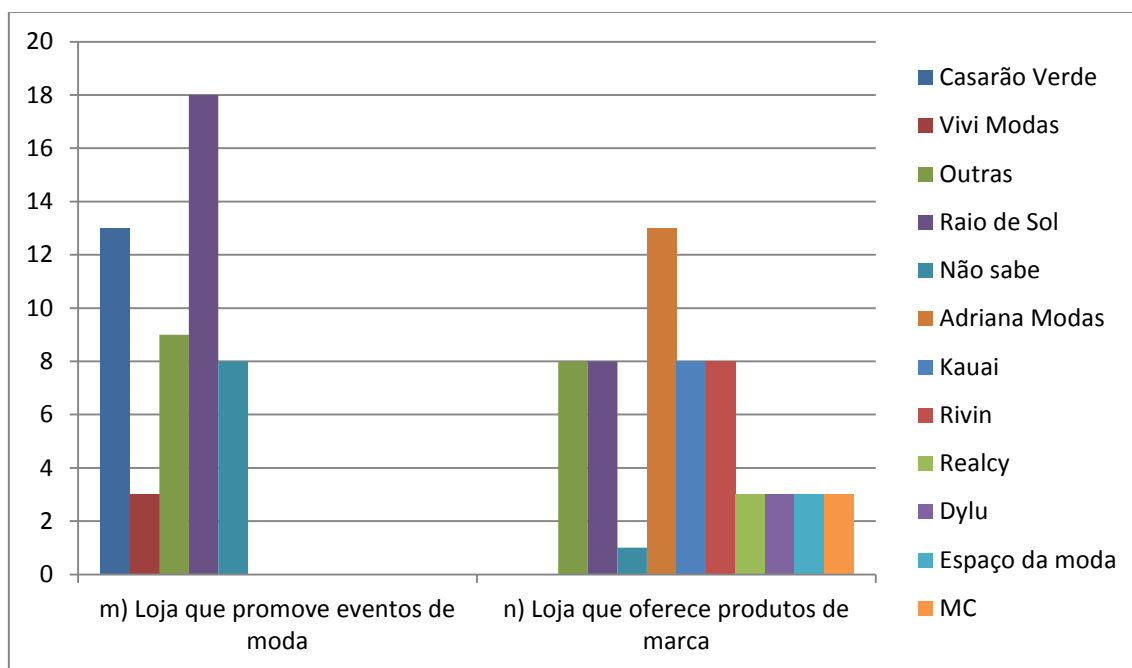
k) Ao ser perguntado sobre uma loja sinônimo de solidariedade, que ajuda o próximo, a mais citada foi a Casarão Verde e, em seguida, a Raio de Sol. A maioria das pessoas não souberam responder nenhum nome, deixando claro que existe um posicionamento aberto, que pode ser ocupado por alguma loja que queira ser vista desta forma. No caso da Raio de Sol, por ser da cidade e uma empresa familiar, são

feitas muitas doações de roupas, alimentos, brindes, rifas, enfim, o foco é ajudar o próximo, política que vem do perfil dos sócios, mas que nesta questão apontou não “marcar” as pessoas. Talvez se fosse feita divulgação das doações como sendo a parte solidária da loja, poderia ocupar mais esse caráter.

l) Em relação à responsabilidade social, a grande maioria dos entrevistados disse não saber de nenhuma loja. A Casarão Verde recebeu 6 respostas e outras lojas também foram citadas, dentre elas a Raio de Sol. Mas ficou claro que os respondentes não sabiam de nenhuma loja que se destaque por isso.

Como a loja Raio de Sol investe em reciclagem, selo de Carbono Neutro, provavelmente falta fazer a comunicação destas ações para o público externo, para que assim possa obter esse posicionamento. Confirma-se assim que não basta fazer, é preciso comunicar para que as pessoas saibam, e deem *feedback* sobre os acontecimentos.

Figura 28 - Qual loja vem a sua mente quando falo em (MN)



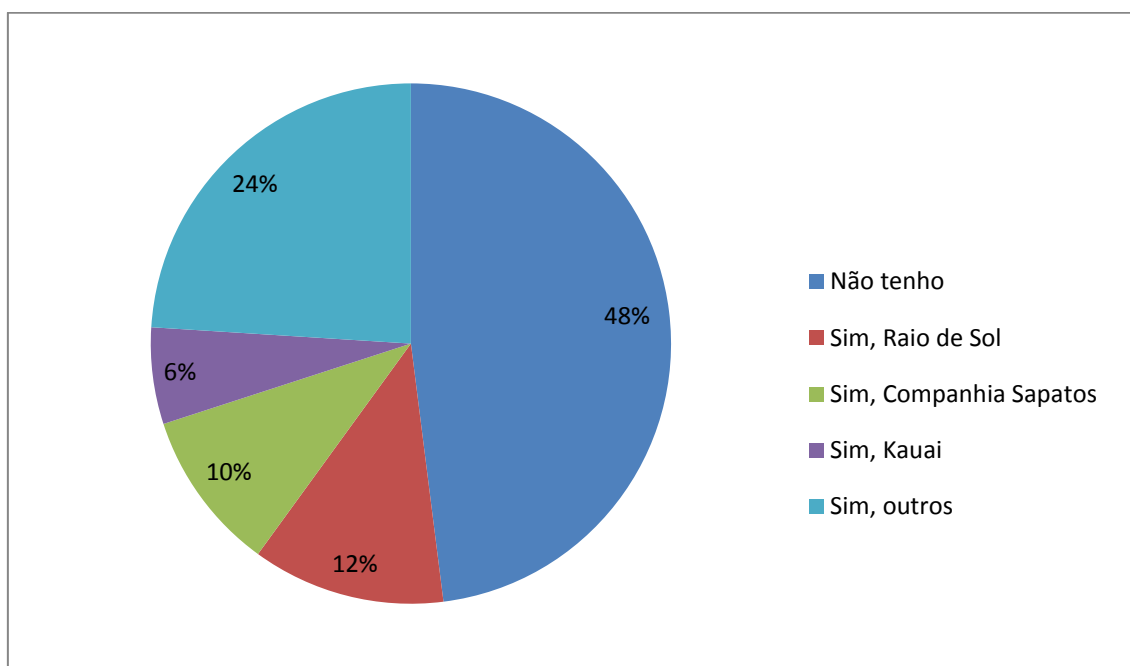
Fonte: a autora.

m) Na questão sobre eventos de moda, considerando desfiles e coquetel de lançamento de coleção, a empresa foi a mais citada. Apesar de várias lojas também fazerem eventos deste porte, a Raio de Sol foi pioneira e todo ano faz algum evento

para seus clientes. E de fato isso deixa marcado, para quem é e até mesmo para quem não é cliente, mas lembra da loja devido aos eventos que promove. É uma prática da empresa para valorizar o cliente e fidelizá-lo, visto que já foi identificada a importância desses eventos para a loja. Em seguida a Casarão Verde também foi citada.

n) A pergunta “uma loja que vende roupas de marca” recebeu com maior frequência a resposta ‘Adriana Modas’, uma loja que vende somente roupas femininas mais caras (que mesmo não tendo nenhuma marca famosa, é identificada devido ao alto preço). Em seguida a Raio de Sol com 8 citações, bem como a loja Kauai, que revende marcas bastante conhecidas para o público jovem. A Raio de Sol apesar de revender boas marcas, tem o foco maior em qualidade dos produtos (e isso ocorre pelas boas marcas), mas não divulga tanto as marcas com as quais trabalha.

Fonte 29 – Você acompanha o facebook de alguma loja que seja interessante



Fonte: a autora.

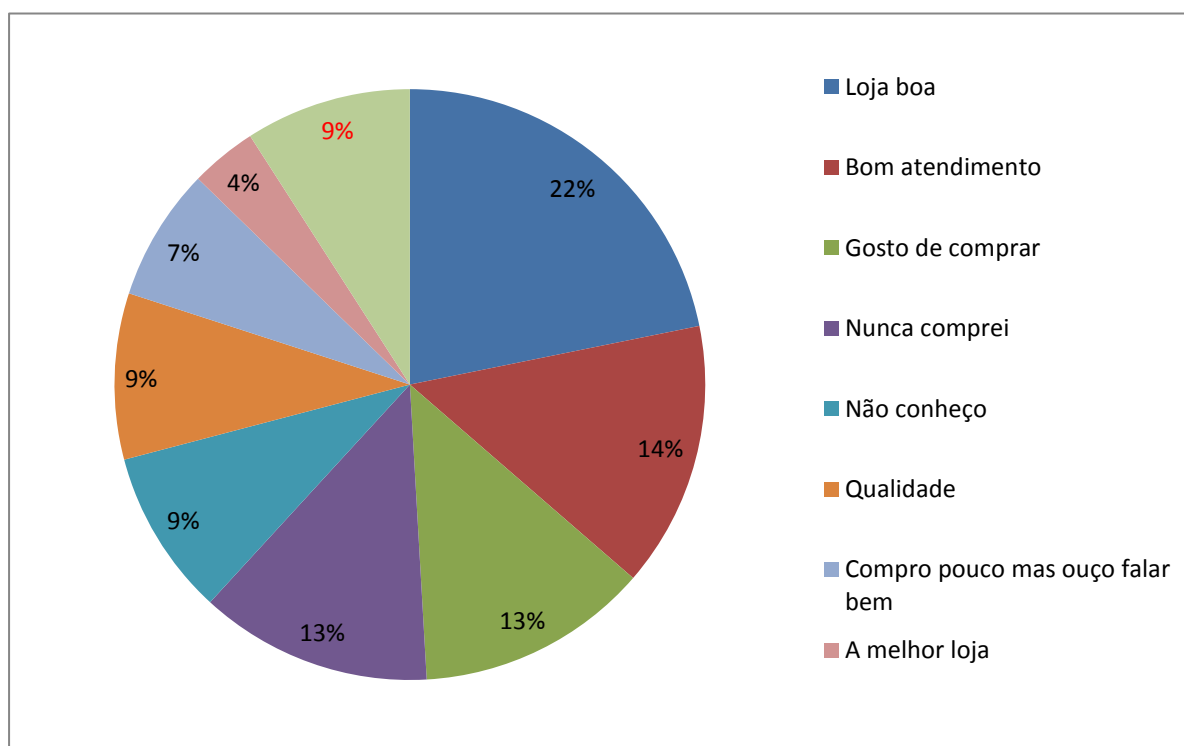
Apesar do grande número de pessoas que não tem facebook, totalizando 48% dos entrevistados; ao considerarmos os que tem, a loja Raio de Sol se destaca com 12% das respostas, seguida pela Companhia Sapatos e Kauai. Considerando que o público jovem é quem influenciou mais nesta questão, pois quem tem menos de 30 anos foram os que mais responderam que acompanham facebook, foi um

resultado inesperado, uma vez que foge do padrão de público da loja, que segundo a média de idade das fichas cadastrais, é de 30 anos. Assim percebe-se que a ferramenta 'facebook' está sendo usada adequadamente pela loja, e que existe uma oportunidade de aumentar o público jovem, que nesta questão disse seguir e gostar do facebook da Raio de Sol.

No momento em que o consumidor se identifica com a marca, ele fará uso dela para se expressar perante a sociedade juntamente com demais portadores destes valores e condutas, tornando-as assim, marcas desejadas, que estimulam o processo de compra. As redes sociais são uma ótima oportunidade de se relacionar com os públicos e aproximar-se daqueles que tem afinidade com os valores da empresa, o que a Raio de Sol tem feito de forma positiva, e deve dar seguimento e aperfeiçoamento.

Já o número expressivo de 24% em 'outros', se deu em diversas lojas citadas, mas nenhuma com maior frequência. Já a loja Kauai, que tem o foco em público jovem e utiliza muito mais a ferramenta facebook do que a própria Raio de Sol, foi menos citada, deixando claro que o público da Kauai não é este atingido pela pesquisa.

Figura 30 – O que vem a sua mente quando falo em loja raio de sol



Fonte: a autora.

Segundo o referencial bibliográfico, quando se pronuncia o nome de algum objeto, pessoa, marca, automaticamente as pessoas identificam o termo indicado a partir das informações que se tem a seu respeito. O mesmo acontece com uma empresa, pois este é o processo básico de percepção: a imagem do que esta se falando é gerada a partir dos dados que já se tem a respeito daquilo.

Almeida (2005, p. 120) complementa: “a reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento”.

A maioria das pessoas tem um conceito positivo sobre a loja, que foi resumido em ‘loja boa de se comprar’, dentro desta resposta houveram várias outras, como uma loja na qual faço boas compras, etc. Como 2º fator mais citado está o bom atendimento, e 13% das pessoas disseram que gostam de comprar na loja. Por ser uma questão aberta, fica mais difícil de mensurar em poucas palavras. Mas outro dado importante a ser analisado é que 13% nunca compraram na loja, e 9% não conhecem, confirmando o fato de que a loja tem clientes de idades mais elevadas, e não abrange tão somente o trabalhador calçadista, que foi a maior parte dos entrevistados. Com isso pode-se concluir um público e idade a se explorar.

## **5.2 Interpretação**

Através das pesquisas feitas com clientes da loja e consumidores em geral, acredita-se ter sido possível analisar a imagem, posicionamento e reputação da empresa Raio de Sol Modas. Segundo Kunsch (2004, p. 158) “promover a análise conjunta dos valores, da missão, visão, metas, é de fundamental importância para a organização”, pois com isso é possível definir a ação estratégica do conceito organizacional. Em outras palavras, identificar como a empresa deseja ser vista por seu público.

Na loja Raio de Sol já existe uma identidade definida, e a empresa sabe como deseja ser vista, o que ficou claro com a entrevista com os sócios, a missão e visão da empresa com as políticas que ela tem. Conclui-se assim que a identidade da loja é definida, e a imagem desejada é de uma loja de qualidade.

Para Torquato (2002, p. 241) “um dos maiores desafios da comunicação moderna é compatibilizar a visibilidade de uma organização com a sua identidade”. Segundo o autor, é necessário descobrir formas que possam manter o equilíbrio entre a visibilidade e a identidade da organização, ajustando as linguagens e aguçando os valores institucionais, exaltando aspectos como a tecnologia, agilidade e ótimo atendimento, além da qualidade de produtos e serviços. Somente assim as empresas poderão se sustentar e criar marcas fortes, o que é um dos diferenciais competitivos do século.

No que diz respeito ao questionário interno aplicado nas lojas matriz e filial, conclui-se, de modo geral, que o público frequentador da loja a reconhece como uma loja de produtos de boa qualidade e bom atendimento, e isso fica evidente nas Figuras 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17 e 18 da pesquisa interna. A maioria do público pesquisado foram mulheres, assim como a realidade da empresa, onde a maioria é do sexo feminino, e em idade média dos 20 aos 40 anos, que é a faixa etária mais manifesta na loja, comprovando que a pesquisa alcançou seu público-alvo. Este público respondeu que a loja se parece com Gisele Bündchen e Sabrina Sato na questão representada pela figura 9, trazendo a tona a conclusão de que consideram a Raio de Sol como uma loja jovem, da moda, despojada, atualizada. O que vem ao encontro do que é desejado pela empresa, que busca, apesar de a loja já ter 27 anos, sempre inovar e manter o estilo atualizado.

Van Rekon (1997) (apud Cardoso & Polidoro, 2011, p. 07) explica que a imagem tem como formação a identidade corporativa: “enquanto a imagem reside na mente do público, a identidade corporativa tem sua origem na organização. A imagem corporativa é constituída a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos”. Por isso a importância do questionário aplicado, pois a empresa na verdade é, o que o público pensa dela, e não o que ela pensa de si. Fazendo essa pesquisa é possível analisar o que os clientes, que conhecem a loja, pensam dela, e isso que gera sua imagem. Não seria possível definir sua imagem, sem perguntar o público-alvo da empresa.

Mas a marca só terá valor para o consumidor se ela corresponder às expectativas, que podem estar relacionadas tanto a aspectos tangíveis (desempenho do produto, qualidade, que são atributos intrínsecos), como aspectos intangíveis (associações que a pessoa cria sobre a marca, a partir do

posicionamento dela), afirma Aaker (1996). O que foi comprovado com a pesquisa feita.

Apesar da pergunta representada pela Figura 18 ser um tanto intuitiva, uma vez que dificilmente alguém que compra ou frequenta a loja (e somente por isso está respondendo ao questionário) acreditaria que ela tem uma má reputação, podemos concluir que os clientes e/ou frequentadores da loja a consideram uma boa loja, de boa reputação, e segundo a pesquisa, é o que eles ‘ouvem falar’, como comentários gerais da população e que neste caso, tem-se como verdade. E isso é o que a pesquisa vem buscar, saber a opinião do público sobre a loja Raio de Sol Modas.

Argenti (2006, p.20) afirma sobre esse tema, que “gerenciar a reputação de uma empresa e construir confiança são aspectos mais importantes do que nunca, e uma sólida comunicação empresarial é um meio de alcançar tais metas”. Portanto, para se criar essa sólida reputação é necessário que a identidade e a imagem da organização estejam em sintonia.

Isso se confirma com Argenti (2006, p. 97) que diz “uma reputação sólida é criada quando a identidade de uma organização e sua imagem estão alinhadas”. Desta forma, conclui-se que a pesquisa interna cumpriu com seu objetivo, de identificar a imagem da loja para seus clientes, relacionando a prática com a teoria pesquisada. E os resultados foram, assim como já visto na análise, positivos, o que traz a certeza da afirmação de Oliveira (2007, p.206) “quem deseja conquistar clientes fiéis precisa criar estratégias de valorização da marca em longo prazo e buscar receber a todo instante o *feedback* desses clientes”.

Já no que diz respeito à pesquisa externa, feita com o objetivo de identificar o posicionamento da loja Raio de Sol para a população da cidade de Teutônia, mais especificamente para os moradores do bairro na qual a loja está situada, seguem as conclusões gerais.

A maioria do público entrevistado foi constituído por mulheres, o que condiz com o público da empresa, porém a idade mais abrangida foi menor de 20 anos, que não caracteriza necessariamente o público da loja, mas traz uma nova visão. A grande maioria mora na cidade há bastante tempo, sendo assim pode opinar quanto a posicionamento de lojas, pois tem conhecimento sobre a maioria delas.

Antes de iniciar as considerações, é importante lembrar que não se pode pensar que comunicação organizacional consiste somente na marca (logomarca e identidade visual e organizacional), sendo esta apenas parte de uma estratégia de comunicação e informação. A ideia de trabalhar o processo de comunicação organizacional integrado com imagem, identidade, realidade e comunicação é uma tendência forte, sendo que somente assim existirá uma relação verdadeira entre empresa, público e as diversas áreas que promovem a comunicação da empresa.

A loja foi uma das mais citadas conforme Figura 22, pois foi apontada como uma das lojas na qual o público compraria naquele momento, o que não diz muito a respeito de posicionamento e sim de lembrança na mente do consumidor. Mas com a pergunta de número 6 (representada pela Figura 24), tem-se respostas mais específicas quanto ao posicionamento, no qual a loja foi a mais citada em produtos de qualidade, na pergunta A e bom atendimento na pergunta B.

Desta forma, pode-se afirmar que o que a empresa busca, através de sua missão, visão e valores, também pensa o público, pois a empresa foi vista com ‘os olhos’ que deseja e isso só se comprova através de pesquisa externa, na qual qualquer loja poderia ocupar este espaço na mente do consumidor (como muitas outras ocuparam algum espaço também), mas no quesito qualidade e atendimento a Raio de Sol foi lembrada e posicionada.

No que diz respeito ao bom atendimento, é importante destacar a importância do vendedor/atendente, que tem papel decisivo, pois de nada adianta a empresa treinar e capacitar se o vendedor não estiver motivado. É ele quem avaliado quando se fala em bom atendimento e, conforme a revisão bibliográfica, existem várias formas de manter o colaborador motivado e promovendo o melhor atendimento possível nas empresas. E é muito importante, recrutar, treinar e capacitar esses funcionários, pois só assim será possível atingir níveis de satisfação altíssimos, e com isso, haverá conveniência para cobrá-los e também recompensá-los adequadamente.

A empresa é a mais lembrada em ‘eventos de moda’, que promove todo ano, a fim de estreitar a relação com seus clientes, promovendo um momento diferente. Isso foi reconhecido, tornado-se quase uma ‘marca’ da loja.



Na Figura 29 a pergunta sobre facebook traz um resultado inusitado, uma vez que a internet é uma ferramenta que a empresa utiliza de forma amadora, mas que segundo a pesquisa tem surtido efeito, pois é uma das páginas mais acompanhadas pelo público respondente da pesquisa. O que indica que a empresa pode e deve aproveitar melhor essa ferramenta para promover relacionamento com o cliente, não sendo somente publicidade e divulgação; atraindo também novos públicos.

Mazur; Miles (2010, p. 201) acrescentam que a empresa deve se comprometer-se honestamente com os clientes que saem na frente e são apaixonados pela marca, pois estes são os clientes líderes. A empresa precisa mostrar a esses consumidores que se importa com a opinião deles e aí surgem as mais criativas formas de relacionamento que o profissional de relações públicas pode criar. Isso tudo faz parte construção e manutenção de uma reputação, tanto empresarial como de marca.

Por fim, a questão número 8, representada pela Figura 30, na qual é perguntado sobre o que pensam sobre a loja Raio de Sol, aparecem boas avaliações, indicando que a loja é bem vista e de boa reputação. Alguns comentários como 'não conheço', indicam que a empresa não atinge todos os públicos, mas que os que atinge a consideram uma loja 'boa de comprar', sendo que nesta, nenhum posicionamento foi definido, as respostas foram mais breves e amplas.

Ao final das duas pesquisas, percebe-se que a identidade da loja Raio de Sol Modas está condizente com a sua imagem. Isso pode ser identificado através de sua identidade e traduzida pela sua imagem percebida, que é o posicionamento que ela ocupa na mente de seus clientes e público em geral. Pelo fato da empresa já ter uma longa trajetória (de 27 anos), sempre com o mesmo foco, a sua reputação está consolidada e isso é percebido através da análise das informações coletadas no período.

Analizando a empresa sob as perspectivas de Aaker, conclui-se através deste estudo que ela se posiciona por aspectos racionais, que são produto e organização.

- Produto: como a própria empresa tem foco na qualidade dos produtos, este acaba se tornando seu diferencial. Mas a teoria alerta que a fixação por produto não é a melhor, pois se surgir um concorrente com o mesmo foco, a empresa pode ser

facilmente substituída. Aaker afirma que as associações relacionadas ao produto serão quase sempre um componente importante da identidade da marca, por estarem diretamente vinculadas às decisões de escolha e a experiência de uso da marca. Mas a loja Raio de Sol deve ficar atenta à essa armadilha, devendo manter a qualidade nos produtos, mas buscar se diferenciar por outros aspectos, que, aliás, ela já desenvolve só não se posiciona.

Organização: A Raio de Sol, como viu-se através das pesquisas, é uma loja já consolidada e a organização, neste caso, é analisada como a empresa em si. Esses atributos da organização, como a inovação, a busca da qualidade e uma preocupação com o meio ambiente são criados pelas pessoas, pela cultura, pelos valores e pelos programas da empresa.

- Pessoa: o posicionamento da marca como pessoa, é pouco explorado pela Raio de Sol, pois segundo Aaker, a perspectiva da marca como pessoa sugere uma identidade de marca mais rica e interessante que aquela baseada nos atributos do produto. Tal como uma pessoa, uma marca pode ser percebida como superior, competente, marcante, confiável, divertida, ativa, humorística. Como a empresa não investe em uma personalidade para representar a loja, acaba não tendo um posicionamento como pessoa. Para o porte dessa empresa, não há como explorar a contratação de celebridades para divulgar a marca e assim posicioná-la. Mas se a empresa deseja atingir um posicionamento emocional, ela pode e deve ter uma “cara” e explorar esse modo de fixação por pessoa. Sob outra análise, a família Petter assume o posicionamento por pessoa, pois a empresa é a própria família.

- Símbolo: no que se refere ao símbolo, a empresa até atua, pois tem um logotipo que é usado sempre juntamente com o nome da loja, mas não é algo que por si só fale. Sendo assim, se o símbolo for usado isoladamente não irá trazer recordações nem mesmo aos funcionários. Segundo Aaker, a elevação dos símbolos ao *status* de componente da identidade reflete seu poder potencial. Neste caso seria um trabalho de fixação do símbolo, e sugere-se a empresa pensar em marca própria para fixar e também lucrar mais.

Diversas empresas como a Lojas Prata, Dullius, e em maior proporção, Renner e C&A, desenvolvem marcas próprias ou utilizam o próprio nome da loja nos produtos, como “Prata Shoes”, em calçados que revendem. Isso pode ser feito com a Raio de Sol, que pagaria pouco para solicitar aos fabricantes estamparem sua

marca em produtos que sejam “a cara da loja” e, com isso, aumentaria a fixação do símbolo e do próprio nome da loja. Mas este trabalho geraria outro projeto de construção de marca, que precisa ser analisado e desenvolvido com cautela e planejamento.

Analisando a empresa Raio de Sol sob o aspecto da função de sua marca para os consumidores, utiliza-se a tabela 2 “as funções da marca para os consumidores”, que encontra-se na sessão 2.5.2, página 37.

As possíveis funções de uma marca são: referencia, praticidade, garantia, otimização, personificação, permanência, hedonista, ética. As funções da Raio de Sol para seus consumidores, analisando segundo as respostas apresentadas nas pesquisas, são de:

- Garantia: segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
- Otimização: segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
- Permanência: satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e que ainda dura.
- Hedonista: satisfação ligada à estética da marca, seu design e suas comunicações.
- Ética: satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade).

Ao analisar-se a empresa segundo a Tabela 1 – Estratégias de posicionamento de marca (sessão 2.3.1, página 26), que afirma que a marca pode se posicionar por atributo, benefício, usuário, concorrente, preço e qualidade, é possível identificar que a Raio de Sol ocupa o posicionamento por atributo, o que significa que o posicionamento é baseado no desempenho de características ou propriedades específicas da marca, como padrão de qualidade, competências do pessoal, criatividade, grau de flexibilidade ou condição de entrega, ou ainda por preço e qualidade, que significa que a loja oferece a melhor relação preço-qualidade ou melhor valor.

A construção e a manutenção de uma reputação, segundo Villafañe (2001, p.5) exigem o cumprimento de três condições: sensibilidade organizacional, gestão proativa da reputação e comportamento comprometido da organização. A primeira delas expressa a postura da organização em não restringir suas ações somente às obrigações legais com os clientes, configurando-se como necessário oferecer mais que isso. Quanto à gestão proativa, é a adoção de uma gestão estratégica integrada aos diferentes níveis da empresa e, por fim, o comportamento comprometido da organização, que comprova que os padrões da empresa devem estar acima dos demais apresentados pelo setor, como por exemplo, uma gestão ética, tornando isso uma prática comum na organização e relacionamentos dela com seus públicos.

As organizações que desejarem construir uma reputação de referência precisam desenvolver estratégias que envolvam todos os públicos, direta e indiretamente; proporcionar momentos diferentes, como um local de trabalho agradável, ter produtos de qualidade para seus clientes, apresentando resultados satisfatórios e muito mais, de acordo com a criatividade e pró-atividade de cada empreendedor. É isso que fará a diferença também.

A Raio de Sol busca promover isso através de ações de relacionamento com clientes, funcionários, fornecedores e comunidade. Mas deve estar atenta a novas oportunidades e buscar continuamente a melhoria, pois sempre é possível fazer mais e melhor.

Para isso, a comunicação interna deve divulgar informações, estimular o debate de ideias e preparar os funcionários para desafios, afinal ele compartilha de princípios e responsabilidade da empresa. Isso tudo é posicionamento interno, que envolve a forma de tratar funcionários e promover comunicação com eles, dentre outros fatores, gerando posicionamento para os funcionários, que disseminarão externamente o que vivenciam internamente.

Ainda que não esteja explicitado, o papel do relações públicas é fundamental nesta empresa e em tantas outras de pequeno e médio porte, principalmente para alinhar a comunicação da empresa, ajudar na construção do planejamento estratégico e definir ações de comunicação com os públicos, deixando claro à comissão de frente (colaboradores) a importância do relacionamento com os clientes, o que se dá nesta empresa através de reuniões e avaliações de desempenho.

Toda empresa tem um posicionamento, mas fazer com que a identidade da empresa esteja alinhada com sua imagem, gerando um posicionamento adequado e a longo prazo uma boa reputação, é o ideal. O profissional de relações públicas está preparado para lidar com esse bem intangível das empresas, como foi apresentado no caso da Raio de Sol Modas.

## 6. CONCLUSÃO

Por meio deste estudo foi possível analisar a identidade, imagem e posicionamento de uma empresa de pequeno porte, da cidade de Teutônia. Para este fim, foram apresentados conceitos base para o entendimento da pesquisa, através de revisão teórica, e na sequência, foi feita entrevista com clientes da loja Raio de Sol, e moradores do bairro Canabarro, onde é a sede da empresa.

No decorrer deste estudo foi analisada a identidade da empresa, e nas diversas atividades podemos identificar a atuação de um relações públicas, como no foco em comunicação e relacionamento, projetos, planejamento estratégico, eventos de moda.

O objetivo deste estudo era definir e relacionar os conceitos de identidade, imagem, posicionamento e reputação, e assim foi feito na revisão bibliográfica, sob a ótica de relações públicas. Desta forma foi possível solucionar o problema de pesquisa, que era conceituar os elementos relacionados à posicionamento. A revisão bibliográfica serviu de base para o desenvolvimento das pesquisas feitas na loja Raio de Sol Modas.

Através da análise do histórico da empresa e suas políticas, e também das pesquisas feitas, foi possível identificar a identidade, imagem e reputação da loja para seus públicos, que constituem os objetivos específicos deste trabalho.

Diferente do que se imaginava nas hipóteses desta monografia, a loja Raio de Sol não tem a imagem de uma loja cara e tradicional, e sim de produtos de

qualidade e bom atendimento. Já confirmando outras hipóteses, a empresa tem sim uma reputação definida e um posicionamento positivo.

As estratégias de relações públicas podem e devem ser trabalhadas no comércio, indiferentemente do porte, pois ajudam a construir o posicionamento da empresa, e o profissional de relações públicas está melhor preparado para lidar com essa questão.

Desta forma, pode-se analisar as ações de relacionamento já desenvolvidas com os públicos da empresa, que são desenvolvidas por um estudante de relações públicas, e confirmar os resultados positivos que essas ações geraram, comprovando, através da confirmação da imagem e posicionamento da empresa definido pelas pesquisas, que o relações públicas é um profissional que tem capacidade e conhecimento para gerir marcas, fazendo isso principalmente através do planejamento e relacionamento. Pois com a atuação deste profissional nesta empresa, ela obteve o posicionamento desejado.

No que diz respeito às pesquisas, tanto o questionário interno, quanto a entrevista externa, tiveram suas limitações e falhas. O questionário interno foi oferecido a todos os clientes, mas os que na grande maioria quiseram responder foram os clientes que já tem mais intimidade com as vendedoras, e assim se sentiram mais a vontade, gerando resultados positivos, que de certa forma, podem ter sido induzidos. Outra falha no questionário interno é na questão 4, sobre famosos, pois é uma pergunta que exige uma maior explicação, e como isso não é possível neste tipo de pesquisa, a pessoa pode ter interpretado de diversas formas, nem sempre sendo a desejada pelo pesquisador.

A pesquisa externa teve limitações quanto aos entrevistados, que foi um público bastante restrito e semelhante, pois na grande maioria foram abordadas pessoas que estavam em frente ao seu local de trabalho, no horário do meio-dia, não dando a heterogeneidade necessária à pesquisa que analisa o bairro Canabarro num todo.

Algumas outras falhas aconteceram por parte da entrevistadora, que não tinha tempo suficiente para melhor explicar todas as questões, e em alguns momentos percebe-se que faltou isso, pois a mesma pessoa afirma que loja x é

inovadora, dá como resposta ao ser questionada sobre uma loja tradicional, a mesma loja x.

Mas de modo geral, foi possível analisar, através das pesquisas, a imagem, posicionamento e reputação da loja Raio de Sol. Já a identidade foi identificada através da análise do histórico, entrevista com sócios-fundadores, e análise das políticas e ações de relacionamento já existentes.

Conclui-se que a construção de relações estreitas e duradouras com grupos de relacionamento da empresa produziu, para o caso pesquisado, bons resultados, demonstrados pelas pesquisas.

E ficou claro que gerenciar imagem e reputação de uma empresa é algo complexo que exige planejamento, investimentos e relacionamentos adequados com todos os públicos. Mas de acordo com Cardoso (2011) o “principal ativo intangível de uma empresa é sua imagem e reputação”, e por isso a grande importância deste estudo, não só para esta empresa, mas para todas as outras que desejam melhorar seu posicionamento.

Por fim, recomendam-se às organizações que desejarem construir uma reputação de referência, que desenvolvam estratégias envolvendo todos os públicos, direta e indiretamente; e proporcionem momentos diferentes, como um local de trabalho agradável, ter produtos de qualidade para seus clientes, apresentar resultados satisfatórios, promover relacionamento e comunicação, e muito mais, de acordo com a criatividade e pró-atividade de cada empreendedor.

O presente trabalho não tem a intenção de tecer conclusões definitivas acerca do tema estudado, pois trata-se de um estudo de caso. De qualquer forma, pretende-se que essa pesquisa colabore com entendimento do tema posicionamento junto a atuação do relações públicas em empresas de pequeno e médio porte do ramo do varejo. Outras pesquisas podem ser feitas para aprofundar esse tema, possibilitando desenvolver planos de comunicação que contribuam para a qualificação das empresas pesquisadas.



## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookmann, 2007.

ANDRADE, Luiz Carlos de S. **Identidade Corporativa e propaganda institucional**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org) *Obtendo resultados com relações públicas*. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

ANDRADE, Zilda Aparecida F. A ética organizacional e a construção da reputação. **Intercom**, Chapecó, 31 mai. 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-1812-1.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A construção da Identidade, Imagem e Reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

CAMATTI, Hanaitã B.; BAPTISTA, Maria Luiza; CAMATTI, Tassiara B. Identidade, Imagem e reputação: O caso La Barra. Desafios para a atuação das relações públicas. **Intercom**, Caxias do Sul, 2 set. 2010. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/sul2013/resumos/R35-0930-1.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

CARISSIMI, João. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção da imagem organizacional. **Intercom**, Campo Grande, set. 2001. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2001/papers/NP5CARISSIMI.PDF>>. Acesso em: 22 mar. 2014.

CARDOSO, Claudio; POLIDORO, Márcio. Gestão do risco da imagem institucional. **Abrapcorp**, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2011. Disponível em: <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_claudio\\_marcio.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_claudio_marcio.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2014.

CARVALHO, Cíntia; HAUBRICH, Gislene Feiten. Da Identidade à Reputação: Um estudo sobre a marca Coca-Cola. **Intercom**, Caxias do Sul, 2 set. 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-3135-1.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos:** planejamento, elaboração e apresentação. 2 ed. Lajeado: Univates, 2012  
COSTA e SILVA, Adriana. **Branding & Design:** Identidade no varejo. Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

COSTA, Joan. **A imagem da empresa.** Madri: Europa Ibérico, 1977.

COSTA, Joan. **Identidade Corporativa.** 2 ed. México: Sigma, 2000.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

GANDHI Indira. **Biografia.** Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Indira\\_Gandhi](http://pt.wikipedia.org/wiki/Indira_Gandhi)>. Acesso em 10 nov. 2014

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HALL, Stuart. **Identidade cultural na pós-modernidade.** 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A; NIGEL Piercy F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

KAPFERER, Jean-Noel. **O que vai mudar as marcas?** Porto Alegre: Bookmann, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10 ed. Tradução Bazán. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH. Margarida Maria K. **Relações Públicas:** história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTAR, Fauze Najih. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

MAZUR, Laura; MILES, Louella. **Conversas com os mestres do marketing.** São Paulo: Gente, 2010.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial:** como as organizações podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. 2 ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de. **Comunicação empresarial estratégica: a prática em Minas Gerais: o pensamento global na ação local**. In NASSAR, Paulo (org) São Paulo: ABERJE, 2009.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Azevedo de. **Gestão Estratégica de Marcas Próprias**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

O VALE DO TAQUARI. **Cic Vale do Taquari**. Lajeado. Disponível em: <<http://www.cicvaledotaquari.com.br/portal/index.php/cic-vt/o-vale-do-taquari/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

RIES, All.; TRIOUT, Jack. **Posicionamento: a Batalha por sua mente**. São Paulo: M.Books, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

UNIVATES. **Aspectos do Vale**. Lajeado. Disponível em: <[https://www.univates.br/media/bdr/aspectos\\_do\\_vale/1241803261\\_22\\_o\\_mercado\\_de\\_trabalho\\_no\\_comercio\\_20\\_04\\_2009.pdf](https://www.univates.br/media/bdr/aspectos_do_vale/1241803261_22_o_mercado_de_trabalho_no_comercio_20_04_2009.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2014.

VILLAFANE, Justo. **Influência da comunicação na reputação corporativa**. In: CORTINA, Adela (Org.). Construir confiança: ética da empresa na sociedade da informação e das comunicações. São Paulo: Loyola, 2003.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Questionário interno sobre posicionamento da loja Raio de Sol.

### POSICIONAMENTO DE MARCA - QUESTIONÁRIO INTERNO TCC

Esta pesquisa está sendo aplicada para auxiliar no desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso de Relações Públicas pela Univates. O tema do trabalho é posicionamento de marca, e para atingir resultados legítimos, pedimos o máximo de fidelidade ao responder o questionário. Sua opinião é muito importante!

1. Sexo                      (   ) Feminino    (   ) Masculino
2. Idade                      \_\_\_\_\_
3. Há quanto tempo é cliente da loja Raio de Sol Modas? \_\_\_\_\_
4. Se a loja fosse comparada a uma pessoa famosa, qual seria?



(   ) Ana Maria Braga



(   ) Sabrina Satto



(   ) Neymar



(   ) Regina Casé



(   ) Roberto Carlos



(   ) Gisele Bündchen



(   ) Sílvio Santos

5. Quando você pensa em 'Loja Raio de Sol' qual é a primeira coisa que vem a sua mente? \_\_\_\_\_

6. Como você avalia o atendimento da loja?

- ☐ ) Péssimo
- ☐ ) Ruim
- ☐ ) Regular
- ☐ ) Bom
- ☐ ) Ótimo
- ☐ ) Não quero opinar.

7. O que você acha da qualidade dos produtos?

- ☐ ) Péssimo
- ☐ ) Ruim
- ☐ ) Regular
- ☐ ) Bom
- ☐ ) Ótimo
- ☐ ) Não quero opinar.

8. A Raio de Sol lhe passa a IMAGEM de uma loja:

- ☐ ) De qualidade
- ☐ ) De confiança
- ☐ ) Inovadora
- ☐ ) Tradicional
- ☐ ) Cara
- ☐ ) Para todos
- ☐ ) Chique
- ☐ ) Familiar
- ☐ ) Normal, igual as outras.

9. O que te leva a comprar na loja Raio de Sol?

- ☐ ) Atendimento
- ☐ ) Preço
- ☐ ) Qualidade
- ☐ ) Conheço os donos
- ☐ ) Sou amigo das vendedoras
- ☐ ) Condições de pagamento
- ☐ ) Localização
- ☐ ) Compro em todas as lojas
- ☐ ) Não sei
- ☐ ) Outro, qual? \_\_\_\_\_

10. Qual frase melhor define a Raio de Sol Modas, na sua opinião?

- ☐ ) Uma loja na qual sempre encontro o que procuro para toda família

- ( ) Uma loja tradicional na cidade, onde muitas pessoas gostam de comprar
- ( ) Uma loja de roupas caras, mas qualidade
- ( ) Uma loja na qual tenho amigos e me sinto em casa
- ( ) Uma loja diferente, onde a compra se torna um momento especial
- ( ) Uma loja como todas as outras
- ( ) Uma loja que tem roupas e calçados bonitos e de qualidade
- ( ) Uma loja diferente, que sempre tem novidades e faz coisas inovadoras

11. Diga um ponto fraco da loja: \_\_\_\_\_

12. Diga um ponto forte da loja: \_\_\_\_\_

13. Analisando o que você ouviu falar, qual é a reputação da loja?

\_\_\_\_\_.

APÊNDICE B – Entrevista externa sobre posicionamento da loja Raio de Sol.

### **POSICIONAMENTO DE MARCA - QUESTIONÁRIO EXTERNO TCC**

1. Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino
2. Idade \_\_\_\_\_
3. Há quanto tempo você mora em Teutônia? \_\_\_\_\_
4. Se você fosse comprar uma roupa ou calçado agora, em qual loja iria?

\_\_\_\_\_

5. Você já comprou na loja:

- ( ) Lebes
- ( ) Rivin
- ( ) Casarão Verde
- ( ) Raio de Sol
- ( ) Cia do Sapato
- ( ) Adriana Modas
- ( ) Rede Mundi

6. Qual loja vem a sua mente quando falo em:

- a) Produtos de qualidade? \_\_\_\_\_
- b) Bom atendimento, um clima amigável? \_\_\_\_\_
- c) Moda e estilo? \_\_\_\_\_
- d) Preços elevados? \_\_\_\_\_
- e) Produtos mais caros, porém de qualidade? \_\_\_\_\_
- f) Loja inovadora, diferente? \_\_\_\_\_
- g) Tradicional? \_\_\_\_\_
- h) Loja familiar? \_\_\_\_\_

i) Uma loja que você não goste dos produtos? \_\_\_\_\_

j) Comprar presentes? \_\_\_\_\_

k) Solidariedade, ajudar o próximo, fazer doações? \_\_\_\_\_

l) Responsabilidade social, cuidar do meio ambiente? \_\_\_\_\_

m) Desfiles de moda, eventos? \_\_\_\_\_

n) Roupas de marca? \_\_\_\_\_

7. Você tem facebook? Acompanha e gosta do facebook de alguma loja da cidade? Qual? \_\_\_\_\_

8. O que vem em sua mente quando falo em:

Loja Raio de Sol? \_\_\_\_\_

Loja Casarão Verde? \_\_\_\_\_

Loja Rivin? \_\_\_\_\_

Loja Esquina Modas? \_\_\_\_\_

Loja Companhia Sapatos? \_\_\_\_\_.